

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARLI CRISTINA SCOMAZZON

**PRAGMÁTICA COMUNICATIVA: UMA FERRAMENTA
NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

FLORIANÓPOLIS

2004

MARLI CRISTINA SCOMAZZON

**PRAGMÁTICA COMUNICATIVA: UMA FERRAMENTA
NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção
do Título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Nilson Lemos Lage

FLORIANÓPOLIS

2004

MARLI CRISTINA SCOMAZZON

**PRAGMÁTICA COMUNICATIVA: UMA FERRAMENTA
NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.,
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Nilson Lemos Lage, Dr
Orientador

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr,

Prof. Hélio Ademar Schuch, Dr.

Prof. Eduardo Barreto Vianna Meditsch, Dr.

RESUMO

SCOMAZZON, Marli Cristina. **Pragmática comunicativa**: uma ferramenta na resolução de conflitos. 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Esta dissertação lida com aspectos da linguagem humana geralmente omitidos no estudo tradicional das línguas – questões que tangenciam a psicologia da linguagem e os modelos cognitivos desenvolvidos nas últimas décadas. Dá-se ênfase à negociação em situações de conflito – o paradigma é o cerco de opositores que se protegem com reféns –, aos princípios cooperativos cuja origem se perde na evolução animal e aos princípios de polidez que variam um tanto, mas não inteiramente, de uma para outra das culturas humanas. Pretende-se, com essa contribuição, fornecer subsídios não apenas para relações interpessoais – familiares, entre colegas, entre professores e estudantes, entre governo e povo – mas também para reflexão daqueles que projetam, para o futuro, não se sabe quão remoto, máquinas inteligentes cujo comportamento só pode ser descrito em termos antropomórficos.

ABSTRACT

This dissertation concerns factors of human language that are generally omitted in the traditional study of language. It addresses questions that relate to psychology of language and cognitive models developed in recent decades. The paper emphasizes negotiations in conflict situations – the paradigm is suspects who protect themselves with hostages – cooperative principles the origins of which are lost in animal evolution and principles of politeness that vary a bit, but not entirely, among human cultures. The study is intended to be useful not only for interpersonal relations – in the family, among work colleagues, between teachers and students, between government and citizens – but also for consideration by those who design, for sometime in the future, intelligent machines whose behavior can only be described in anthropomorphic terms.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
 CAPÍTULO I	
DO TUDO-OU-NADA À TEORIA DOS JOGOS	16
1.1 A hierarquia da motivação	17
1.2 Emoção, cognição, risco, decisão	19
1.3 Sensibilidade e análise de riscos	20
1.4 Aversão ao risco	22
1.5 Os limites da modelagem	23
1.6 Competição e colaboração	25
1.7 As razões da cooperação	27
1.8 A cooperação e a Teoria dos Jogos	29
1.9 Uma questão de confiança	33
 CAPÍTULO II	
A PRAGMÁTICA DA NEGOCIAÇÃO	35
2.1 Os mecanismos da cognição	37
2.2 A percepção a partir do contexto	39
2.3 Mecanismos humanos de inferência	40
2.4 Suposições sobre suposições e evidências	42
2.5 A informação de retorno nas negociações	44
2.6 Módulos, temas e intensidade de acordo com a Teoria dos Jogos	45
2.7 O modelo cilíndrico	48
 CAPÍTULO III	
O PRINCÍPIO COOPERATIVO	58
3.1 A questão da relevância	61
3.2 Reflexões sobre as máximas	63
3.3 A arte de ‘dizer’ e ‘ouvir’ as entrelinhas	64

CAPÍTULO IV	
A POLIDEZ FEITA PRINCÍPIO	67
4.1 As faces pública e pessoal	68
4.2 Os atos ameaçadores da face	69
4.3 Estratégias para minimizar efeitos dos AAF	73
4.4 Manual prático da polidez	75
4.5 Fatores de escolha das estratégias	80
 5 CONSIDERAÇÕES	 84
 REFERÊNCIAS	 86
 ANEXOS	
Anexo A – Dados suplementares para entendimento dos gráficos	91

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é composta de duas partes. Na primeira (capítulos 1 e 2) são propostos e descritos, o objetivo, os temas do estudo; na segunda, (capítulos 3 e 4) apresenta-se a contribuição da pragmática da comunicação como alternativa para o negociador que busque a solução dos conflitos manifestos entre os homens.

O capítulo 1 trata do conflito em si e de suas motivações fundamentais. Depois, o problema é analisado segundo a Teoria Matemática dos Jogos, que basicamente estuda o comportamento estratégico e econômico do ser humano em interação direta.

- **Razões e importância do estudo – objetivo**

Uma vez que todas organizações e todas relações travadas pelo homem são permeadas por conflitos, é importante poder contar com ferramentas para fazer frente a esta fonte de desajustes, transformando-os em fatos produtivos. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) perto de mil trabalhadores são assassinados no trabalho a cada ano nos Estados Unidos.

A OIT cita estudo da Nacional Safe Workplace Institute que calculou o custo aproximado da violência no trabalho naquele país em mais de 4 bilhões de dólares, somente em 1992. Um local de trabalho conflituoso, que apresenta atritos nas relações interpessoais a

ponto de gerar crises, tem sua eficiência e produtividade reduzida e essa inadequação afeta toda a estrutura organizacional, tornando-a inoperante, ao menos em parte.¹

O alvo deste estudo é “integrar pessoas, informações, materiais e equipamentos, para produzir organizações inovadoras e eficientes”, dentro de uma abordagem sistêmica. Tudo isto tendo como meta “a melhoria da qualidade de bens e serviços e o aumento da produtividade” – objetivos expressos deste Programa de Pós-Graduação, conforme o modelo sugerido pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção, e apresentado no breve histórico deste curso.

Acontece que o conflito faz parte de todos aspectos da vida e nem sempre tem conotação negativa. Os exemplos são inúmeros pode-se começar com a *Iliada* – ou, antes, com a expulsão do paraíso. Podem-se lembrar guerreiros, armas, disputas, formas individuais de combate, conflitos mundiais. Trazendo o foco para mais perto podem-se citar as relações difíceis no local de trabalho entre patrões e empregados, o tumultuado embate pela forma de distribuição de cargos em empresas ou governos, o debate sobre o uso da lixeira comunitária, o polêmico divórcio de um amigo. No entanto, como escreveu Karl Marx, a crise é a parteira da História; no plano dos indivíduos e organizações, seria a grande motivadora das transformações e saltos de qualidade, desde que bem administradas.

Crises são geradas quando alguém acredita que seus direitos ou necessidades estão ameaçados – seja isso verdadeiro ou imaginário. Outra fonte de disputas relaciona-se com a distribuição de recursos vitais, de espaços simbólicos de prestígio ou pelo acesso à informação. Também comuns são os atritos suscitados por diferenças entre sistemas de valores ou crenças. Na maioria dos casos o que está em jogo é uma questão de controle sobre si mesmo, sobre os outros ou o sobre o ambiente.

¹ Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>>. Acesso em: jan. 2004.

Pode-se encerrar um conflito destruindo o oponente. Uma crise pode ser contida quando um dos lados capitula ou se rende. Estas são as duas reações básicas diante de um confronto. Nelas, aciona-se o medo primitivo da morte e as respostas básicas variam da luta à fuga, da agressão à submissão. Mas destruir ou capitular não resolvem o conflito, apenas o mascaram; ele permanece latente e, na maioria das vezes, ressurge em crises de dimensões maiores.

O impulso que conduz à agressão física não é incontrolável. Integrar-se a um grupo aumenta a probabilidade de sobrevivência e de reprodução do indivíduo mas exige a adoção de formas de convivência menos destrutivas. Observando isso o homem foi capaz de formar grupos coesos, mas então surgiu a rivalidade entre grupos, gerada em parte pela disputa de fontes de sobrevivência. Então, para tornar possível a constituição de sociedades maiores, portanto mais complexas, foram inventadas leis, negociações políticas e autoridades religiosas. Portanto, a formação e consolidação da sociedade humana só são possíveis mediante a adoção de mecanismos de controle da ação violenta e de processos de resolução negociada de conflitos.

- **Como e quando comunicar**

Comum a todas as crises geradas por conflitos é a dificuldade em processar informação e se comunicar eficientemente, dadas as pressões características destas situações. As crises têm quatro características básicas (SMOKE; URY, 1991):

- 1) riscos elevados;
- 2) alto nível de incerteza;
- 3) tempo exíguo para avaliações e deliberações; e
- 4) opções polarizadas e extremas.

À medida que a crise se intensifica, aumentam as pressões em todos esses aspectos. Quanto mais alto o nível da desavença, mais desastrosa será uma falha na comunicação. Quanto mais o embate se agrava, mais os adversários se tornam emocionais: raiva, medo, hostilidade e desconfiança interferem cada vez mais no processo. E, quanto mais hostil a mensagem, com menos boa vontade será interpretada pelo outro lado, dada a ativação dos mecanismos de defesa do ouvinte.

Um exemplo histórico foi o dos mísseis soviéticos em Cuba: qualquer alarme falso ou um pequeno desentendimento numa troca de mensagens poderia ter resultado numa catástrofe. Assim, a comunicação tanto pode ser fator crucial na geração e manutenção de conflitos quanto fonte valiosa na dinâmica de sua resolução. É realmente paradigma de interação social.

Há conflitos que se estruturam à distância e com tempo de resposta relativamente longo – como a maioria dos episódios da guerra fria, que combinavam exibições de força e entendimentos conduzidos diplomatas em cujos códigos a violência é cuidadosamente mitigada. Mas o comum, o que se vê com frequência, é o conflito presencial. Nele, a comunicação oral, rápida e não especificamente codificada, é o instrumento mais evidente. E é a principal ferramenta de um negociador - que por isso tem que ter a habilidade de se comunicar.

Sendo tão importante, o desempenho de quem negocia não deve se apoiar apenas em competências inatas. Deve ser melhorado graças o conhecimento formal das técnicas da comunicação interpessoal, do diálogo. O objetivo é tornar o processo de interação calculado, deliberado, focado – de certa forma, substituir emoção por inteligência –, pois é através da comunicação clara e acurada que se atinge a maior probabilidade de resolver um conflito.

Não se trata, aqui, de recorrer à retórica: em situações de conflito, é aconselhável evitar a persuasão porque ela envolve valores e crenças e pode, portanto, agravar, e não conter a escalada ou espiral do conflito - mais frustração, mais ódio, mais violência - porque discurso não está baseado na razão mas na moral. Quanto a isso, basta lembrar da participação do FBI

nas negociações do triste episódio de Waco², em que os negociadores se dedicaram na maior parte do tempo a discutir temas bíblicos com o líder daquela comunidade religiosa, ao invés de tratar das possíveis soluções para o impasse.

O tema “comunicação”, abordado no Capítulo 2, é descrito aqui como processo complexo de troca de informação, retroalimentado por inferências.

O homem, conforme demonstra Van Dijk (2000), para enfrentar as condições sempre articuladas de conflito e comunicação, adota regularmente um procedimento estratégico *on-line*, de respostas imediatas:

- **Na entrada**, seleciona, avalia, contextualiza e, assim, interpreta sinais ou informações, promovendo ajustes internos constantes. Estas informações e sinais e sua análise envolvem alto grau de incerteza; a cognição humana utiliza, para obter a melhor decisão possível, mecanismos compensatórios tais como as heurísticas e as inferências.
- **Na saída**, decide pela agressividade/submissão manifestas ou pela sublimação/superação de uma ou outra dessas atitudes através de proposições lingüísticas; enunciará frases. Estas devem ser imediatas e adaptativas, dadas em tempo real, enquanto os eventos ainda têm valor de atualidade.

A complexidade da operação é maior do que a capacidade humana de controle total do processo - sobretudo porque o imediatismo, a ação *versus* tempo, dá margem a falsas interpretações, previsões erradas e expectativas ilusórias.

² Em 28 de fevereiro de 1993, agentes do setor de bebidas, tabaco e armas do FBI tentaram invadir um comunidade religiosa em Monte Carmelo, perto de Waco, Texas, EUA, liderada por um visionário, Vernon Howee, que havia adotado o nome de David Koresh. No primeiro embate, morreram quatro agentes e seis adeptos da seita, autodenominada “davidiana”. No segundo ataque, 51 dias depois, o assalto à comunidade resultou em 76 mortos, muitos deles mulheres e crianças.

- **À procura de um modelo – hipótese**

A busca de um padrão ou modelo é a base de toda investigação científica empírica: onde existe significado, e isto se estende para a interação e comunicação humanas. Busca-se aqui apontar mecanismos que tornem a comunicação mais acurada possível. Isto será feito na segunda parte desta dissertação – o terceiro e quarto capítulos- onde se expõe a fórmula capaz de tornar o processo comunicativo mais racional e passível de ser auto-regulado em situações de conflito. Como no diálogo há urgência – um fala e outro responde – cuida-se de diminuir o tempo de respostas. O modelo sugerido comporta duas leis universais do comportamento comunicativo, delineadas pela pragmática: o Princípio Cooperativo, e o Princípio da Polidez que seriam usados dentro do modelo cilíndrico de comunicação em situações de crise modelo este que nos permite entender o que acontece e as estratégias possíveis durante negociações de risco.

A pragmática da língua integra teoria cognitiva do processamento de informação. Trata de entender como somos capazes de executar e interpretar atos de língua e o que fazer com esta compreensão. A pragmática da comunicação, mais amplamente, estuda o comportamento comunicativo, observa os fatores que regem escolhas na interação conversacional e os efeitos que estas escolhas têm sobre as outras pessoas – ou seja, analisa a linguagem (sentido semântico, expressão, gestos, contexto) como atividade de interação social. “Na teoria, podemos dizer qualquer coisa que quisermos. Na prática seguimos um grande número de regras, a maioria delas inconscientemente” (WEEDWOOD, 2002, p. 144). Ou, como observa Van Dijk (2000, p. 76):

De forma mais abrangente poder-se-ia mesmo dizer que as condições sociais relevantes envolvidas nas formulações de regras pragmáticas, como nas relações de autoridade, poder, papel e polidez, operam sobre bases cognitivas. Isto é, elas só são relevantes na medida em que os participantes têm conhecimento dessas regras, podem usá-las e são capazes de relacionar suas interpretações sobre o que está ocorrendo na comunicação às características sociais do contexto.

O estudo do filósofo Paul Grice sobre a linguagem e seu “Princípio Cooperativo” (a partir de agora PC) vem se mostrando útil e válido em diversos campos de conhecimento nos quais foi aplicado: inteligência artificial, ciência da cognição, lingüística, filosofia, etc. Revela propriedades das estruturas e processos que delimitam a interação verbal de forma quase instintiva.

A aplicação do PC a situações objetivas torna possível inferir e prever, com algum sucesso, as intenções do outro, revelando o quanto é racional e lógico o funcionamento do discurso – e permitindo, por exemplo, a solução do problema das implicaturas. Através do PC, a experiência vivida se transforma numa experiência compreendida, estipulando um essencial para qualquer negociador que usa o diálogo como ferramenta.

Outra universalidade no comportamento lingüístico que analisaremos é a da “polidez”. O princípio foi desvendado por Brown e Levinson, quase como complemento ao Princípio Cooperativo de Grice. A interação baseada no PC é eficiente, porém brusca e insatisfatória no plano social. Por isso os seres humanos acrescentam um conjunto de regras para tornar a comunicação verbal menos abrupta ou impositiva. Leva-se em conta aqui que, todos, sobretudo em situações de conflito, têm necessidade de ser respeitados e manter a dignidade pessoal - mesmo o indivíduo mais problemático ou desequilibrado. Isto é possível, no diálogo, através do recurso da “polidez”. O negociador que dá atenção a essa necessidade humana – projeta sua capacidade controle da situação da forma mais discreta possível – e terá assim resposta mais cooperativa.

No entanto, o diálogo não é feito só do que alguém fala. É preciso saber ouvir. Grice revela que, na maioria das vezes, o que as pessoas falam não é aquilo que querem dizer. Por isto uma regra – pouco seguida na cultura brasileira – é ouvir até o fim e se manifestar no seu turno de conversa. Técnicas de escuta ativa são a estratégia adequada para abrandar temperamentos exaltados.

Quando ouvidas, as pessoas tendem a medir mais atentamente o que dizem, a avaliar e esclarecer seus pensamentos, sentimentos e sensações; encontram soluções melhores para os problemas; tornam-se menos defensivas, mais abertas aos pontos de vista de quem as escuta. Se ouvidas com simpatia, passam a temer menos as críticas a sua postura e isto abre caminho a adoção de posições mais realistas ou cooperativas. Aquele que ouve passa a ter influência potencial na mudança do comportamento daquele que fala.

- **Atualidade do estudo**

O estudo desta gramática do pragmatismo e da polidez nas relações humanas adquire ainda utilidade no momento em que as relações entre pessoas reproduzem-se, de certa forma, nos diálogos homens-máquinas.

Acostumamo-nos a fórmulas gentis vindas de programas de computador, tanto quanto nos irritam imposições que os programadores incluem em suas interfaces “amigáveis”. Provavelmente, máquinas inteligentes terão que ser também capazes de avaliar as estratégias do discurso para obter maior cooperação, associação ou negociar, enfim, com outros homens ou com outras máquinas, como elas, antropomórficas.

- **Metodologia – Delineamento da Pesquisa**

Baseando-se no critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997) quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pois fez uso de livros, artigos, revistas, teses, dissertações já publicados. Segundo Vergara (1997, p. 46) “pesquisa bibliográfica é o estudo

sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

O objetivo principal da metodologia utilizada foi a de oferecer um embasamento científico em todas as etapas da pesquisa.

CAPÍTULO 1

DO TUDO-OU-NADA À TEORIA DOS JOGOS

As pessoas se envolvem em conflitos porque suas necessidades não estão sendo atendidas ou porque têm seus valores ou interesses ameaçados. Freud (apud SPILLMANN, 2002), ao tratar o comportamento humano, assumindo uma perspectiva evolucionista, diz que “o ódio é mais velho do que o amor”. Referia-se ao fato de a agressão fazer parte da composição basilar das criaturas - a camada de comportamento que teria surgido nos animais na fase chamada de *reptiliana*, quando a interação se dava exclusivamente através da competição pura, um dominando e o outro se submetendo. Ao final, tudo se resumiria a uma escolha entre vida ou morte - e o mecanismo de defesa mais comum quando existe o perigo de ser eliminado é a resposta agressiva.

Depois, na era mesozóica, o comportamento *reptiliano* teria sido trocado pelo cuidado com as ninhadas – nova conduta baseada na proteção e defesa do ninho. Fortaleceram-se laços de sangue e desenvolveram-se procedimentos tais como prover comida e aquecimento para a prole, originando-se daí o impulso protetivo. Por essa teoria, a seleção natural teria propiciado o desenvolvimento de atitudes que induziram a integração de grupos e, finalmente, levado a modelos de conduta que incluem afeição, empatia e confiança.

Spillmann (2002, p. 64), autoridade no estudo de conflitos nas sociedades humanas, lembra que “o comportamento social – que permitiu aos humanos atingirem as realizações que agora moldam nosso mundo – surgiu depois que foi possível conter a agressão”. Mas, apesar de sujeitos ao controle social, “os velhos mecanismos de dominação e submissão permanecem.” Desde Descartes, o pensamento ocidental tem-se baseado na convicção de que

espírito, razão e livre arbítrio são nobres e exclusivamente humanos, enquanto que corpo físico, emoções e impulsos são ignóbeis e bestiais. “Os humanos acreditam-se *animaux rationaux*, e que seus sentimentos e impulsos comprometem sua humanidade.” Esta visão de mundo precisa ser reconsiderada, acredita Spillmann, para que possamos entender melhor os conflitos e encontrar novos mecanismos para lidar com eles:

Sentimentos – dizem os pesquisadores do cérebro – são *experiências concentradas* e formam uma unidade indivisível com nossa cognição do mundo. Sem sentimentos é impossível ação racional. Aqueles incapazes de sentimentos são também incapazes de tomar decisões racionais. (MONTALVANI, 1994, apud. SPILLMANN, 2002, p. 28)

1.1 A hierarquia da motivação

Apesar dos mecanismos que temos à disposição para amenizar conflitos e encontrar soluções menos destrutivas para enfrentá-los, o problema permanece. Isso porque o fundamental não mudou: qualquer ameaça à satisfação de necessidades – especialmente as chamadas ‘necessidades básicas’ - continua implicando risco à sobrevivência.

Abraham Maslow (1943), na sua teoria da motivação do comportamento humano, observa que nossas ações, voltadas para expressar ou satisfazer necessidades, dispõem-se em uma hierarquia, à maneira das pirâmides. Na base estão as necessidades fundamentais, preliminares, ditas ‘pré-potentes’, como os impulsos fisiológicos ou imperativos físicos. Qualquer ameaça à sua satisfação põe em risco a vida. Todas as outras deixam de existir se essas não estiverem atendidas. Maslow (1943, p. 376) explica:

Fica então fácil caracterizar tal organismo dizendo, por exemplo, que está faminto. Todas suas capacidades são postas a serviço de um único propósito que é satisfazer sua fome. ... A inteligência, a memória, os hábitos, tudo poderá ser definido como ferramentas para satisfação daquela fome. Capacidades que não são úteis para este propósito ficam adormecidas. A vontade de escrever poesia, o desejo de comprar um carro novo, o interesse pela História, nos casos extremos, são esquecidos ou se tornam de importância secundária. Para o homem que está extremamente e perigosamente faminto, não existe nenhum outro interesse que não seja comida. Ele sonha com comida, ele lembra de comida, ele pensa em comida, ele se emociona com comida, ele só percebe comida e ele apenas quer comida.

Outra característica peculiar do organismo humano quando dominado por uma necessidade é que toda a sua representação de futuro tende também a mudar. Para um homem cronicamente e extremamente faminto, a utopia pode ser definida como o lugar onde há muita comida. Tende a pensar que, se lhe for garantido alimento pelo resto da vida, será perfeitamente feliz e não quererá mais nada. A vida é definida em termos de alimento; tudo o mais é sem importância. Mas certamente se engana. Todo organismo tem seu comportamento organizado por necessidades insatisfeitas. Quando fica liberado da dominação de uma necessidade fisiológica – ou seja, se sente relativamente bem gratificado - emergem outras metas, mais sociais ou abstratas.

No segundo patamar de sua hierarquia, Maslow (1943) coloca a necessidade definida grosseiramente pela palavra *segurança* – a aspiração íntima de se livrar de perigo ou ameaça. O organismo pode igualmente ser dominado por ela, recrutando todas suas capacidades para atendê-la; será, então, descrito superficialmente como um mecanismo que procura segurança.

No terceiro degrau da hierarquia de Maslow (1943, p. 386) estaria o anseio por amor, afeição, pertinência a um grupo. Todo ciclo anterior se repetiria com este novo centro: “Agora a pessoa sentirá como nunca antes a falta de amigos, ou de um namorado, ou de uma esposa, ou de um filho. Vai se tornar faminto por relações afetuosas com as pessoas em geral. Esquecerá que uma vez teve fome ou sede e que ria do amor”.

A quarta necessidade, já quase no topo da pirâmide, é a procura por estima. Todas pessoas têm a necessidade ou desejo de auto-respeito ou auto-estima e pela estima dos outros (que, para ser satisfatória, deve ter uma base sólida e estável, fundamentada em capacidades reais). O autor divide essa necessidade em dois segmentos:

- 1) desejo de se sentir confiante diante do mundo, de independência e liberdade e
- 2) desejo de prestígio, reconhecimento, atenção, importância, apreciação.

A quinta necessidade - que dificilmente se atinge plenamente - é o desejo de ser o que se é potencialmente; em linguagem atual, a aspiração de *realizar-se*.

Quando as necessidades da camada inferior estão satisfatoriamente atendidas, novas necessidades emergem. A hierarquia não tem ordem fixa, o que significa que não é tão rígida, mas uma pessoa, privada de duas necessidades, irá querer a mais básica delas. Para Maslow (1943), privações que ameaçam a personalidade, os objetivos de vida do indivíduo, o seu mecanismo defensivo, a sua auto-estima ou o seu sentimento de segurança geram frustrações e tensões internas. Uma resposta comum é a agressão.

O autor sustenta que os impulsos variam, culturalmente, apenas na forma como são atendidos. Em toda parte e todo tempo, o homem busca estabilidade e consistência no mundo, “luta por certeza e ordem”.

1.2 Emoção, cognição, risco, decisão

No afã de fazer frente a um mundo complexo e pouco amistoso, a criatura humana utiliza todos instrumentos a seu dispor – inclusive a emoção. Isso acontece de maneira mais evidente diante de uma crise. Quando em conflito, avaliando riscos, tomando decisões, o homem tem seu comportamento afetado por emoções combinadas com processos cognitivos. Isto não significa que atue irracionalmente; as violações dos princípios da razão apenas demonstram que a ciência precisa buscar uma abordagem mais sofisticada para dar conta da racionalidade humana.

Paul Slovic (2001), a exemplo de Spillmann, conclui, nos seus 40 anos de estudo do assunto, que a forma analítica, racional e deliberativa de apreender a realidade está interconectada com o processo afetivo, tanto no julgamento, quanto na tomada de decisão e percep-

ção de risco. Em regra, a complexidade e a urgência das situações reais tornam impossível para o ser humano processar todas as variáveis na hora de decidir. Uma organização sob *stress* (ou o homem que encontra, por exemplo, perigo imediato em seu ambiente) confiará na afeição e emoção como maneira mais rápida, fácil e eficiente de navegar diante da complexidade e da incerteza.

Slovic (2001) cita estudo de Cuert e March sobre comportamento de empresas. No processo de tomada de decisões, a incerteza é evitada, sempre que possível, seguindo-se regras fixas de decisão: os *procedimentos padronizados*. O objetivo é reagir dando respostas imediatas ao invés de tentar prever o futuro – que é tão mais imponderável quanto mais distante. O comportamento imediatista é adaptativo, dizem os autores, em função da complexidade do ambiente e das limitações cognitivas de quem decide.

Na mesma época – 1964 – Lindblon, também citado por Slovic (2001), chegou a conclusões similares ao analisar as políticas governamentais nos Estados Unidos. Os administradores evitam a tarefa difícil de considerar e pesar todos os fatores; para isso, escolhem políticas que diferem somente em pequeno grau das que já estão em prática. Uma sucessão de pequenas mudanças é preferencialmente adotada para remediar uma situação vista como negativa. Por esse método conservador, dá-se um passo; se o resultado é positivo, dá-se outro; e assim por diante.

1.3 Sensibilidade e análise de riscos

A Teoria da Probabilidade (de Kaheneman e Tversky, 1979; que lhes rendeu o Nobel de Economia em 2002), descreve a tomada de decisão sob incerteza. Ela retoma a hipótese de que existe uma tendência geral na percepção de animais e humanos – proposta no século XIX

por E.H. Weber e Gustav Fechner, ao tratar da habilidade das pessoas em detectar mudanças de um estímulo físico. A sensibilidade estaria voltada para captar mudanças, ao invés de níveis absolutos; e a habilidade de detectar mudanças diminuiria rapidamente à medida que a magnitude do estímulo aumentasse.

O princípio de decréscimo de sensibilidade foi incorporado à Teoria da Probabilidade, que tem como elemento importante a ‘função valor’. Ela relaciona escolhas subjetivas a montantes efetivos, fazendo uma relação de perdas e ganhos. A função é côncava para ganhos e convexa para perdas.

Kahneman & Tversky (1979) demonstraram que as pessoas, diante de uma escolha formulada de uma maneira podem demonstrar aversão ao risco, enquanto, quando a mesma escolha é formulada de maneira diferente, podem adotar comportamento temerário. Por exemplo podem atravessar a cidade para economizar U\$ 5,00 na compra de uma calculadora que custa U\$ 15,00 e não ter o mesmo comportamento para economizar U\$ 5,00 num casaco que custa U\$ 125,00. Numa pesquisa realizada pelos dois em 1981, mostrou que as pessoas evitam o risco quando lhes oferecem uma chance de ganho seguro e fazem exatamente o contrário quando o problema lhes é apresentado sob a perspectiva de perda. Ele pediu às pessoas que considerassem um cenário em que teriam duas estratégias possíveis para prevenir a disseminação de uma doença, numa população de 600 pessoas. A estratégia A poderia salvar a vida de 200 pessoas. A estratégia B tinha chance de salvar $\frac{1}{3}$ de toda população e $\frac{2}{3}$ de chances de não salvar nenhuma pessoa a mais. Apesar das duas estratégias terem o mesmo resultado 72% das pessoas preferiram a estratégia A- que seria a menos arriscada. Num segundo experimento a estratégia A foi assim exposta em termos de mortandade: ela iria matar 400 pessoas. Neste caso somente 22% dos pesquisados a escolheram. (KAHNEMAN; TVERSKY apud SLOVIC, 2001).

Numa das pesquisas os seguintes enunciados foram propostos e respondidos por um grupo de 70 pessoas:

“Em acréscimo a seja lá o que você possui, vão lhe ser dados US\$ 1 mil. Porém você deve escolher: (a) 50% de chance de ganhar US\$ 1 mil; (b) ganhar (certamente) US\$ 500.”

- As escolhas foram de 16% para o item (a) e 84% para o item (b).

“Em acréscimo a seja lá o que você possui, vão lhe ser dados US\$ 2 mil. Porém você deve escolher: (a) 50% de chance de perder US\$ 1 mil; (b) perder US\$500 (certamente).”

- As escolhas foram de 69% para o item (a) e 31% para o item (b).

A Teoria da Probabilidade ajuda a entender porque a aversão ao risco impede a avaliação racional de ofertas feitas numa mesa de negociação. Erros de julgamento podem ocorrer entre os envolvidos na contenda pela pressuposição de que a disputa envolve um valor fixo e que seus interesses são diametralmente opostos. A teoria mostra que, nestes casos, muitas vezes conflito é encarado como jogo de ganhar ou perder, em que um lado está necessária e totalmente certo e o outro necessária e totalmente errado. Esse embotamento psicológico levanta questões perturbadoras sobre a capacidade humana de tomar decisões racionais, tais como assumir uma postura de colaboração para resolver problemas em conjunto, mesmo quando evidente que os interesses não são incompatíveis.

1.4 A aversão ao risco

Como vimos, diferentes maneiras, logicamente equivalentes, de apresentar a mesma informação podem levar a diferentes avaliações e decisões quando há risco envolvido. Exemplo dramático é mostrado no estudo de McNeil et al. (1982). Pediu-se, em um teste, que as pessoas imaginassem que tinham câncer no pulmão e poderiam escolher entre cirurgia e radiação. Os dois tratamentos foram descritos com alguns detalhes.

Depois, alguns entrevistados receberam dados sobre as probabilidades de sobrevivência em vários períodos de tempo após cada tratamento. Os outros receberam as mesmas probabilidades, porém em termos de mortalidade: em vez de serem informados que 68% dos que se submeteram a uma cirurgia haviam sobrevivido depois de um ano, ficavam sabendo que 32% haviam morrido. Houve diferença significativa nas escolhas dos dois grupos.

“O público é influenciado por emoção e afeição de uma forma ao mesmo tempo simples e sofisticada. É influenciado por visões de mundo, ideologias e valores”, conclui Slovic.

1.5 Os limites da modelagem

A Teoria da Racionalidade Limitada, do Nobel de Economia Herbert Simon, corrobora esta conclusão. Ele demonstra que as limitações cognitivas daquele que deve tomar uma decisão forçam-no a construir um modelo simplificado do universo com que lida. O princípio chave da racionalidade limitada é a noção de que o indivíduo se empenha em alcançar alguma satisfação, mas não no nível máximo de realização, que o autor chama de *optimal*. (SLOVIC, 2001, p. 7)

O homem que decide, ao comportar-se racionalmente em relação ao modelo situacional simplificado que construiu, fica muito aquém do procedimento ótimo com relação ao mundo real. E a estrutura do modelo certamente está relacionada as propriedades psicológicas de quem o constrói, descritas como as de “um animal que percebe, pensa e aprende.”(SLOVIC, 2001, p. 35)

A teoria postula que o ser humano, ao tomar uma decisão, não pensa probabilisticamente e evita o confronto direto com a incerteza.

Na hora de tomar uma decisão, exibe consciência limitada das alternativas; tende a perceber erroneamente eventos probabilísticos e emprega numerosos mecanismos para reduzir a incerteza e evitá-la. Finalmente, exibe uma abordagem adaptativa de curto prazo orientada pela crise em questão. (SLOVIC, 2001, p. 35)

Slovic (2001) mostra que uma população atingida por enchentes, mesmo informada dos índices de ocorrências de cheias, tem dificuldade para interpretar esse risco dentro de uma perspectiva probabilística. É comum a maioria acreditar que não irão acontecer enchentes no futuro, dizer que os novos mecanismos contra cheias são “100% seguros” (sem que haja garantia disso), que os episódios passados foram devidos a caprichos naturais ou que tudo está nas mãos de Deus e, do governo e que, portanto, não adianta se preocupar.

Somente em casos em que as cheias são freqüentes, ou seja, quando a experiência se torna recorrente, é que são tomadas medidas efetivas para lidar com o problema.

Heurísticas, isto é, regras gerais de julgamento por analogia, são empregadas para reduzir tarefas mentais difíceis a procedimentos mais simples. “Apesar de válidas em algumas circunstâncias, em outras podem levar a grandes e persistentes erros, com sérias implicações na avaliação de riscos” (SLOVIC, 2001, p. 105). Um aspecto negativo é que as pessoas confiam excessivamente nos julgamentos baseados nelas e não percebem o quanto de informação deveriam ter para julgar adequadamente um assunto.

Uma pesquisa entre a população norte-americana mostrou que as pessoas acreditavam que homicídios matam tanto quanto ataques cardíacos, o que está longe de ser verdade: a relação é de uma pessoa assassinada por onze que morrem de cardiopatias agudas. A explicação é que as mortes por homicídios têm mais evidência, causam mais impacto na comunidade, repercutem na mídia etc.

Mais radical é a constatação de que até práticas consideradas científicas estão sujeitas a estas simplificações. Slovic (2001) relata dados de outro estudo de Tversky e Kahneman sobre os métodos usados por psicólogos nas suas pesquisas acadêmicas. Os autores constataram que eles confiam de maneira temerária em pequenas mostras de dados. Descobriram que

o psicólogo norte-americano típico arrisca suas hipóteses de pesquisa baseando-se em amostras pequenas, sem se dar conta de que as probabilidades contra os resultados obtidos são irracionalmente altas; tem excessiva confiança em tendências prematuras e na estabilidade de padrões dos dados que observam neste processo; alimenta expectativas desmedidas sobre a repetição de resultados; e, finalmente, encontra explicações casuais para qualquer discrepância contrária à sua expectativa de resultados.

Como Maslow, Slovic (2001, p. 110) também entende que, no fundo, tudo isso se deve ao “desejo de certeza”, ou seja, traduz formas de o ser humano confrontar a ansiedade ou negar a incerteza.

1.6 Competição e colaboração

Kurt Spillmann critica a abordagem tradicional das ciências sociais que, até o século passado, se dividiam em duas correntes para dar conta do comportamento conflituoso, uma explicando-a unicamente pela afetividade, outra pondo foco único na razão. Neste último caso, estão, por exemplo, os economistas. Sempre foi tradição na Economia, desde Adam Smith³, basear a teoria no indivíduo, modelo redutor de agente econômico, caricatura do ser humano: essencialmente egoísta, fechado em si mesmo, que só age em benefício próprio e segundo seus interesses, sem sentimentos ou escrúpulos.

Mas o que se vê na prática não é isto. Uma sociedade formada só de *Homo economicus* não funcionaria ou teria seu futuro comprometido. Essa é a conclusão do trabalho liderado pelo professor de economia Samuel Bowles, do Santa Fé Institute – Universidade de Massa-

³ Eventualmente, por influência de Thomas Hobbes, *Human Nature*.

chusetts, campus de Amherst. Ele e seus colegas formataram um novo tipo, que denominaram de *Homo reciprocans*.

Uma das pesquisas de Bowles foi realizada em doze países, de quatro continentes, com indivíduos de quinze sociedades econômicas de pequenas dimensões (como os Ache, no Paraguai; os Lamelara, na Indonésia; os Mapuches no Chile; os Kazaque, na Mongólia; e os Orma, no Quênia). Esse estudo inter-cultural (BOWLES et al., 2001) foi desenvolvido através da aplicação de jogos chamados de “ditador”, “ultimato” e “bem público”.

No jogo “bem público” o pesquisador dá a alguém uma quantia em dinheiro e explica que pode escolher com quanto fica para si e quanto vai contribuir para um fundo comunitário que todos irão partilhar igualmente. Matematicamente, quem não puser nada no fundo vai maximizar seu ganho. Pouco menos da metade dos participantes começaram agindo desta maneira e, quando houve oportunidade, foram punidos pelos outros. Mesmo sem risco de punição, a maioria contribuiu expressivamente para o fundo.

No jogo do “ultimato” há dois jogadores. Um ganha do pesquisador determinada quantia e é instruído a dividi-la com o outro jogador, mas não recebe instruções quanto aos valores dessa divisão. O segundo jogador, tendo conhecimento da quantia total, pode aceitar ou rejeitar a oferta. Se aceita, os dois ganham o dinheiro; se rejeita, ninguém ganha nada. Pelas características, se ambos os jogadores pertencessem à categoria do *Homo economicus* o primeiro ofereceria a menor quantia possível e o segundo aceitaria. Na pesquisa, a maioria dos primeiros jogadores oferece 40 e 50% da quantia recebida e os segundos jogadores comumente rejeitam ofertas menores que um terço do total, mesmo quando a quantia representa alguns meses de salário. Agem assim para punir o outro, mesmo sabendo que vão perder dinheiro.

Comenta Bowles (2001, p. 35):

Este agente vive novas situações sociais com a propensão para colaborar e compartilhar, respondendo ao comportamento cooperativo com um comportamento cooperativo e até aumentando seu grau de cooperação e respondendo ao comportamento egoísta (aquele do ‘vale tudo’), vingando-se destes transgressores, mesmo que isto o prejudique e mesmo que no futuro não obtenha nenhum ganho com esta retaliação. O modelo do *homo economicus* não é sustentável; quanto mais as comunidades estão acostumadas a fazer transações de mercado, mais são capazes de experimentar princípios abstratos de participação.

E conclui:

Nossos resultados não sugerem que os economistas devam abandonar o modelo racional de ator, mas que devem fazer duas grandes revisões. A primeira: o modelo canônico do ator que só age por interesse material próprio, buscando a maximização de ganho, foi violado sistematicamente. A segunda: preferências por escolhas econômicas não são exógenas, mas moldadas por interações econômicas e sociais do dia-a-dia das pessoas. (BOWLES, 2001, p.21)

Assim os *Homo reciprocans* entram em nova situação social, com predisposição para cooperar; atividades cívicas e de voluntariado são um exemplo disto. Os *reciprocans* são tanto cooperadores condicionalmente egoístas quanto verdugos condicionalmente altruístas.

1.7 As razões da cooperação

Em espécies animais que não a humana, há várias explicações para a cooperação entre indivíduos. Na teoria evolucionista, estão fundadas em motivos *nepóticos*, isto é, nas relações familiares. Nos estudos de grandes grupos, a explicação provém de interações repetidas, que conduzem ao altruísmo recíproco. Para a teoria da sinalização, o que importa, no caso, é a construção de reputação. (FEHR; GATCHER, 2002, p. 137-40). Os estudos de W.D Hamilton revolucionaram a biologia (SAPOLSKY, 2002), ao exaltar a cooperação em colônias de in-

setos (por exemplo, as abelhas), em que a maioria deixa de lado a oportunidade da reprodução para ajudar outro indivíduo (a rainha) a fazê-lo.

O poder de impor retaliações ou de sofrer sanções no futuro para quem não cooperar é outra forma de deter os egoístas em grandes grupos sociais coesos. O zoologista Robin Dunbar (apud SAPOLSKY, 2002) mostrou que, entre os primatas, quanto maior o grupo social (ou seja, maior quantidade de indivíduos a serem vigiados) maior o tamanho relativo do cérebro. O mesmo acontece entre os morcegos vampiros que alimentam uns os bebês dos outros. Acredita-se que estes têm cérebro maior que qualquer outras espécies de morcegos porque desenvolveram um sistema complexo de vigilância contra os trapaceiros, que alimentariam apenas os filhotes próprios.

Interações repetidas permitem retaliações contra atos anti-sociais e contribuem para manter a cooperação entre humanos, que distinguem rapidamente entre interações repetidas e as que não se repetirão; daí, adaptam seu comportamento de acordo com isto.

Mas, como demonstra Fehr e Gächter (2002) outro fator decisivo na explicação da cooperação é a “punição altruísta”. Descobriram, à exemplo de Bowles, que o indivíduo que coopera em um jogo pune o traidor, mesmo que o ato de punir tenha custos para ele (por isto chamar-se essa punição de altruísta). Neste caso a cooperação floresce (se, porém a punição altruísta não é possível, a cooperação decai). Os resultados indicaram fortes evidências de emoções negativas (raiva, irritação) para com os infratores. Essas emoções é que desencadeariam a punição.

Emoções pró-sociais são reações fisiológicas e psicológicas que levam o agente a se engajar em comportamentos cooperativos. Algumas destas reações são: vergonha, culpa, empatia e sensibilidade a sanções sociais; elas induzem as pessoas a serem construtivas nas suas interações sociais e a punir os que violam tais normas (BOWLES; GINTIS, 2002). Sem essas

emoções, não existiria a sociedade humana, nem governos representativos, leis, contratos sociais, a reputação ou ações coletivas que buscam além dos objetivos pessoais.

Dor é uma emoção pré-social. Vergonha, (uma espécie de aflição experimentada quando se é desvalorizado aos olhos de outro pela violação de um valor ou norma comportamental) é uma emoção social. Ser desvalorizado socialmente pode acarretar custos concretos, como sujeitar-se à aversão. Como a dor, a vergonha é um estímulo aversivo que leva quem a experimenta a evitar tal situação no futuro. A vantagem seletiva de um grupo cujos integrantes tem capacidade de sentir vergonha é que torna dispensável grande número de punições para ações anti-sociais – mantendo, assim, alto nível de cooperação com custos limitados. As normas internalizadas geralmente são comportamentos relacionados à higiene, ao controle de emoções, no plano pessoal; à bravura, à honestidade e à solidariedade, em termo de grupo. A coletividade torna-se mais forte na hora de competir com outra que seja neutra socialmente e, mais ainda, com aquelas que têm em maior número comportamentos anti-sociais. (BOWLES; GINTIS, 2003, p. 160)

1.8 A cooperação e a Teoria dos Jogos

As duas visões (*Homo economicus* versus *Homo reciprocans*) ilustram a divisão atual das ciências sociais que estudam a resolução de conflitos, com o predomínio recente da segunda dessas perspectivas.

Como vimos, a habilidade em lidar com os conflitos através de estratégias menos agressivas foi historicamente importante na evolução das sociedades humanas. Dela emergiram o domínio da lei, a autoridade religiosa, os acordos políticos e seus princípios abstratos –

as noções de justiça e de moralidade, eventualmente atribuídas a orientação divina. Através destes mecanismos, a resolução de conflitos institucionalizou-se.

Os conflitos mais fáceis de serem resolvidos são aqueles gerados por interesses antagônicos; em seguida, os que emanam de diferenças de valores; finalmente, aqueles em que há privação de necessidades básicas, como observou Maslow. Em todos os casos, porém, é consenso entre os estudiosos que a melhor abordagem - a que traz resultados mais positivos para todos - é a negociação.

A prática de negociação tem provado, nas últimas três décadas, quer em pesquisas acadêmicas quer na aplicação no dia-a-dia, que é o tratamento mais eficiente para solucionar conflitos. Vários tipos de instituições (médicas, empresariais e policiais) vêm usando estas técnicas. Dados sobre situações críticas, compilados das estatísticas da Polícia Federal dos Estados Unidos, o FBI (NOESNER, 1999, p. 10), mostram que 83% dos casos em que há reféns têm sido resolvidos, sem nenhum ferido, graças à atuação das equipes de negociação. Segundo a mesma fonte, 87% dos incidentes envolvendo vítimas são resolvidos por negociação e em 90% dos casos não há perda de vida.

Essa prática começou a ser estudada sistematicamente no século passado. Inicialmente, o que se buscava investigar era quais as forças que levam o ser humano a comportamentos competitivos. Em 1949, Morton Deutsche escreveu um artigo, “Uma Teoria da Cooperação e Competição”, que foi o ponto de partida para a idéia de que a cooperação traria os melhores resultados na resolução de conflitos. (SALLA, 2000). Também na década de 40 surgiu a Teoria dos Jogos, que influencia até hoje os estudos sobre conflito.

Um dos primeiros a articular a idéia foi o matemático John von Neumann, que escreveu, com Oskar Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior*, em 1928. A teoria ganhou popularidade em 1994, após Nash, Selten e Harsanyi terem obtido o Prêmio Nobel de Economia. Hoje a Teoria Matemática dos Jogos é de aplicação multidisciplinar,

transcendendo a matemática e a economia para se impor no campo das ciências sociais e das técnicas de gestão de comportamentos.

A palavra “jogos” tem sido metáfora científica para uma ampla gama de interações cujo resultado depende de estratégias de relacionamento entre dois ou mais organismos que têm motivos opostos ou não coincidentes (COLMAN, 2003, p. 142). Colman faz porém uma ressalva muito importante: a Teoria dos Jogos é primariamente normativa, ao invés de descritiva. Ela não diz como as pessoas se comportam, mas como as pessoas deveriam se comportar se quiserem atingir certos objetivos. Ela considera que a melhor solução para os envolvidos num conflito é a negociação e, dentro dela, a cooperação (COLMAN, 2003, pág. 147).

Uma das modalidades estudadas são os jogos de somas não constantes (ou jogos de soma não-zero) – situações em que o ganho e prejuízo não estão se compensam e, assim, não somam necessariamente zero. Constatou-se que há duas soluções racionais: o comportamento não cooperativo (onde cada pessoa maximiza seus ganhos sem levar em conta os resultados dos outros) e o comportamento cooperativo, solução na qual as estratégias dos participantes são coordenadas a fim de conseguir o melhor resultado para o grupo. Neste caso, ganham os dois lados.

Por isso, sustenta-se que a única solução racional para jogos de resultado não constantes é a cooperativa. A economia de uma nação nos dá um bom exemplo disto. Se o banco central de um país com alto índice de inflação assumir o compromisso de estancar a espiral inflacionária - e se todos acreditarem que esse compromisso é sério - a inflação pode ser freada rapidamente e sem grandes sobressaltos. Mas, num mundo político, é difícil para os bancos centrais assumirem este compromisso; como as instituições do mercado sabem disso, pode ser necessário, para que se convençam, um longo período de desemprego, taxas de juros altíssimas, recessão e quebra geral – portanto, custos muito altos. A interação entre banco

central e mercado é um jogo de soma não constante - e a recessão é o resultado de uma solução não cooperativa para este jogo. (SALLA, 2000).

Outro exemplo dos bons resultados da cooperação vem dos jogos que trata de dilemas sociais. Estes jogos tratam do conflito entre o interesse individual e o coletivo e são bons exemplos das interações do dia-a-dia por envolverem cooperação, competição, confiança, desconfiança, ameaças, promessas e compromissos.

Entre esses jogos o mais conhecido é o “Dilema dos Prisioneiros” que consiste, esquematicamente, no seguinte: “Dois supostos ladrões são presos e ficam incomunicáveis. A polícia, que não tem provas suficientes para incriminá-los, faz uma proposta. A cada um é dada a oportunidade de confessar o crime. Se nenhum confessar, os dois serão soltos porque não há provas contra eles – ou seja, os dois terão se unido em comportamento cooperativo contra a polícia. Se um confessar o crime e o outro não, será libertado e o que ficar calado receberá a punição total, uma vez que não ajudou a polícia e esta por sua vez resolveu seu problema, ao indicar o culpado pelo crime. Se os dois confessarem, serão punidos, mas menos severamente do que se um tivesse se recusado a falar”.

O dilema está no fato de que cada preso tem apenas duas opções, mas não pode tomar uma boa decisão sem saber o que o outro irá fazer. O ganho seria se ambos cooperassem entre si, não confessando nada. Fora essa hipótese, a melhor estratégia será a de confessar. Porém o ganho daquele que trair o companheiro solidário sempre será maior.⁴

Por isso parece irracional que a maior parte das escolhas que o ser humano faz diariamente implique em escolher a estratégia de cooperar, mesmo em interações únicas. Conforme Colman (2003, pág. 147) citando o maior experimento feito até hoje com o Dilema dos Prisioneiros por Rapoport & Chammah (1965) demonstrando que quase 50% das pessoas escolhiam a estratégia de cooperar.

⁴ Teoria dos Jogos, disponível em: <<http://william-king.www.drexel.edu/top/econ/game/preface.html>>. Acesso em: nov. 2003.

1.9 Uma questão de confiança

O “Dilema dos Prisioneiros” e muitos outros modelos de situação mostram claramente que a falta de confiança é fator subjacente à maioria dos conflitos. Para apreciar a importância da confiança é instrutivo comparar os riscos que se temem e evitam com aqueles que casualmente aceitamos. Pesquisa de Starr realizada em 1985 (SLOVIC, 2001, p. 317) mostra a despreocupação do público em ter tigres ou leões em zoológicos urbanos como evidência de que a aceitação de risco é fortemente dependente da confiança no gerenciamento de riscos.

Slovic (2001) relata ter documentado, em 1990, que as pessoas encaram tecnologias baseadas no uso de radiação e fármacos controlados como algo que proporciona alto índice de benefícios, com baixos riscos e, portanto, claramente aceitáveis. Entretanto, vêem tecnologias industriais envolvendo radiação e produtos químicos (usinas nucleares, fábricas de pesticidas e refinarias) como de alto risco, baixos em benefícios e, portanto, bem menos aceitáveis. “Embora raios X e remédios ofereçam riscos significativos, nossa relativa confiança em alto grau nos médicos que manejam estes instrumentos os tornam aceitáveis.” (SLOVIC, 2001. p. 319).

Uma das características principais da confiança é que ela é frágil. Constrói-se lentamente, mas pode ser destruída num instante, por um único erro ou contratempo. A assimetria entre a dificuldade em criar confiança e a facilidade em destruí-la tem sido estudada por psicólogos dentro do campo da percepção interpessoal. Rothbart e Park pediram aos indivíduos do *corpus* de uma pesquisa, em 1986, que avaliassem 150 características descritivas, tais como gentileza, confiabilidade, preguiça etc. Características favoráveis (como a lealdade) foram julgadas difíceis de conquistar (necessitavam de muitas instâncias para confirmá-las) e

fáceis de perder. O contrário acontecia com características desfavoráveis. (SLOVIC, 2001, p. 327).

CAPÍTULO II

A PRAGMÁTICA DA NEGOCIAÇÃO

Se a cooperação é a melhor saída, é necessário que os dois lados compreendam que seus interesses serão otimizados se cooperarem. Para tanto, é preciso negociar, ou seja, significa interagir. Negociar a solução de um conflito envolve comunicação. Coloca-se, pois, ao negociador, como preliminar o conhecimento das peculiaridades da comunicação humana. Essa perquirição prévia dá-lhe os instrumentos que possibilitam o cálculo e permitem dirigir com algum sucesso qualquer interação conflituosa, considerando a complexidade das situações possíveis.

A descoberta de quão complexo é o processo de comunicação resulta, em parte, das tentativas feitas para aplicar a ele a teoria de dois engenheiros, Shannon e Weaver⁵, que, basicamente, descreveram a comunicação como codificação e decodificação de mensagens, em sistemas de rádio e telefonia. Para isso, introduziram conceitos como os de ruído, sinal, redundância e entropia; foi a partir de tais noções que se desenvolveram estudos específicos sobre a pragmática da comunicação humana, distinguindo-a da comunicação em sentido amplo, própria de qualquer sistema.

‘Sinal’ – correspondendo, *grosso modo*, aos conceitos de signo (Ferdinand de Saussure) e símbolo (Charles Sanders Peirce), nos estudos da semiologia da comunicação entre os homens – é o conceito chave por trás da teoria da sinalização, muito empregada em microbiologia, na zoologia comportamental e no estudo de padrões de interações entre organismos

⁵ Cópia do texto original da obra de Shanon & Weaver, *The mathematical theory of communication*, publicado inicialmente em 1949, pode ser lida ou baixada da Internet, por iniciativa da empresa AT&T. Disponível em: <<http://cm.belllabs.com/cm/ms/what/shannonday/paper.html>>.

vivos, das ‘colônias’ às ‘sociedades’. A definição estrita de ‘informação’ e ‘entropia’, relacionadas ambas às séries de escolhas binárias e à improbabilidade em condições ótimas, foi um passo adiante, de larga aplicação em muitos campos. A idéia de ‘redundância’ fundamenta análises nas mais variadas disciplinas.

O estudo da comunicação humana redimensionou os territórios da consciência e do automatismo nas linguagens – em outras palavras, dividiu claramente o conhecimento enciclopédico, acessível à consciência, e o conhecimento processual, que pode não ser acessível, ainda quando se manifesta em um processo como o da fala. Graças a este, é possível usar corretamente uma língua natural mesmo sem que se seja capaz de enunciar as regras de sua gramática.

Essa competência é o que se poderia chamar de ‘redundância lingüística’. Já a ‘redundância pragmática’ é a vasta soma de conhecimentos que habilita os seres humanos normais a avaliar, influenciar e prever comportamentos comunicativos, apesar de inconscientes das regras que presidem a comunicação bem sucedida, assegurando, por exemplo, sua previsibilidade.

As críticas iniciais ao modelo de Shannon e Weaver, porém, são de que⁶

- a) supõe que a fonte produz a mensagem; não considera que a mensagem resulta de um processo que envolve, sempre, seleção, avaliação e contexto;
- b) supõe que o significado está contido na mensagem, bastando melhorar a codificação para melhorar a compreensão; ignora, assim, fatores culturais e
- c) considera que a fonte (o emissor) tem o comando do processo, de modo que se tem por certo que o receptor responderá como o emissor quer (seria esse o comportamento equivalente à qualidade da “eficácia”). A passividade do receptor não acontece em circunstâncias usuais.

⁶ Notas de aula professor Nilson Lage.

Um mecanismo de codificação-decodificação como o descrito por Shannon e Weaver não leva em conta, por sua natureza, que, num enunciado, além da seqüência fonética, das propriedades sintáticas e semânticas, é feita uma seleção que valoriza algumas partes em detrimento de outras; analisa-se o contexto do enunciado e as circunstâncias da enunciação; considera-se a identidade de quem proferiu o enunciado; parte-se de alguma presunção sobre as intenções dessa pessoa, confirmando-a ou não.

Por outro lado, os conceitos a que se reportam palavras, locuções e sentenças não são, em regra, únicos: correspondem a um ou mais conjuntos difusos – para o que seja ‘alto’, ‘baixo’, ‘criança’, ‘velho’ etc. A compreensão depende do encaixe de cada uma dessas unidades na unidade mais abrangente (a palavra na locução, a locução na sentença e por aí em diante), bem como do contexto (da enunciação, do enunciado) em que a comunicação se realiza.

Se usássemos apenas o modelo de Sannon e Weaver para uma análise da comunicação, estaríamos limitados a observar a interação como tendo de um lado, um emissor-codificador, cuja responsabilidade seria produzir um sinal, e, do outro, um receptor-decodificador, que nada mais teria a fazer senão captar e traduzir o sinal, recuperando o sentido original desejado pelo emissor. Como mesmo no reino animal os procedimentos de resposta flutuam, que não há certeza da aplicabilidade rigorosa dessa abordagem teórica a organismos biológicos complexos.

2.1 Os mecanismos da cognição

A comunicação não é um processo de cópia ou mera produção-reprodução de mensagens. Distorções e perdas – efeitos típicos de transmissões sociais – afetam ou condicionam a percepção. Isso acontece porque, ao se comunicar, os humanos exploram e dilatam a esfera

de ação das formas básicas de cognição social. Como participantes de uma conversação, ambos falante e ouvinte - atendem a numerosas exigências cognitivas e comportamentais. (BURGOON, 1996).

Codificar e decodificar mensagens são formas sintéticas adequadas para referir-se ao que se passa. Mas, vista com minúcia, a informação de entrada na interação comunicativa é nem mais complicada, envolvendo diferentes processos mentais. E isto é fácil de observar neste exemplo:

“Eu virei amanhã”.

Não há como responder, sem conhecimento mais amplo, se a proposição é promessa, aviso ou declaração intencionalmente neutra. Para saber o que significam as informações que recebem, os ouvintes interagem em função:

- a) do que aconteceu antes,
- b) das suas suposições sobre o falante;
- c) da ênfase, do tom e de expressões corporais do falante;
- d) da relação social entre falante e ouvinte,
- e) do contexto ambiental simultâneo,
- f) das regras sintáticas,
- g) do significado de cada unidade do discurso
- h) do efeito de restrição do conceito de cada unidade no todo do enunciado.

O falante precisa presumir o que o ouvinte já sabe, guardar na memória o que já informou, manter a continuidade da conversa e gerenciar sua imagem. Ouvintes têm exigências de envolvimento conversacionais específicas que vão além do decodificar mensagens. Incluem (a) dar *feedback* apropriado (verbal e não verbal) e (b) gerenciar a continuidade e duração da conversa através de troca de turnos discursivos entre os interlocutores. A simples presença

de outro participante aumenta a excitação na forma de atenção, estado de alerta e pronta resposta. A atenção dos dois reparte-se, por exemplo, na avaliação:

- do compasso da conversa;
- se cabe ou é conveniente responder ou não a uma observação;
- se interrompe ou não o falante;
- qual a melhor resposta de acordo com seus objetivos;
- se o que vai dizer acrescenta alguma informação nova à conversa e, então, como dizê-lo;
- se o ouvinte pode não compreender ou tirar conclusões erradas e, portanto, se cabe ou é conveniente corrigi-lo, ser redundante, explicar ou deixar por isso mesmo;
- se a intervenção recente foi brusca e, neste caso, se se deve ou precisa atenuar a má impressão deixada;
- se o interlocutor está mudando de estratégia e, então, como agir.

2.2 A percepção a partir do contexto

Teun Van Dijk (2000) lembra que as representações cognitivas e contextuais no processamento humano do discurso (discurso aqui como uso efetivo da língua na interação) ocorrem simultaneamente: as pessoas não processam todas as informações de um acontecimento para só depois atribuir significado a elas, mas as processam de forma gradual, tecendo e reformulando hipóteses a cada passo.

No pressuposto cognitivo, faz-se inicialmente a representação na memória de um fato com base em informações visuais e lingüísticas. Segue-se a interpretação do modelo: constroem-se significados para aquele fato. Além disso, todo ser humano carrega informações internas de atos cognitivos anteriores (experiências prévias com fatos semelhantes, crenças,

opiniões ou atitudes em relação a tal fato em geral, ou ainda, motivações, objetivos ou tarefas específicas no processamento de tais fatos).

No processo do discurso, esses três tipos de informações – as sobre o próprio fato, as da situação ou contexto e a das pressuposições cognitivas - devem combinar-se de maneira efetiva, o mais rápido possível e tão bem (no sentido de significativamente, de maneira útil, dentro do conceito de “racionalidade limitada”) quanto possível. Como se vê, um processamento dinâmico e flexível.

Para a construção e desenvolvimento das interações humanas, leva-se em conta, sobretudo, o pressuposto contextual, que inclui as normas gerais, valores, atitudes e convenções. Se o fato que está sendo relatado, por exemplo, for um acidente de carro, o relato a amigos terá forma, sentido e função diferentes no depoimento como testemunha, durante um julgamento.

É aqui que entra um dos elementos desse estudo – o pragmático: ao contar uma história, o falante se empenha num ato social que tem determinada intenção – por exemplo, afirmar algo ou prevenir o ouvinte com respeito a alguma coisa ou, diferentemente, apenas diverti-lo. Tanto o ouvinte quanto o falante avaliarão o discurso em termos de motivações, propósitos e intenções. E isso nos remete às noções centrais da pragmática: a *inferência* e a *intenção*.

2.3 Mecanismos humanos de inferência

Quem primeiro observou que comunicação é uma atividade intencional foi Paul Grice (1991). Nos seus estudos, ele chamou a atenção para algo óbvio, mas que não merecera, talvez por isso, reflexão mais profunda: o ato de comunicar gera expectativas. Quando há um

ato comunicativo, os interlocutores compartilham um desejo ou, usando uma expressão mais formalizada, realizam meta-comunicação: querem entender e ser entendidos.

Quando a obscuridade é desejada, o que ocorre em certas situações, ainda aí há uma intenção, seja desqualificar o ouvinte ou mantê-lo em engano. Mas esse seria um caso de comunicação *non bona fide*, que foge ao escopo do modelo de Paul Grice; outros exemplos da mesma categoria, são a comunicação irônica e o humor, em que a estratégia discursiva pretende a inferência de menor probabilidade ou o riso, não a mensagem informativa em si.

As expectativas ou o julgamento que se faz das intenções do outro são o que torna a comunicação possível. Esse é um ponto crucial a ser observado em qualquer tentativa de negociação.

Grice (1991) propôs:

A quis significar alguma coisa por **X** equivale (grosseiramente) a dizer que:
 ‘**A** pretendeu com **X** produzir um efeito no ouvinte **B** pelo reconhecimento de sua intenção’

Ou, em detalhe:

Ao querer significar algo com **X**, **A** tem intenção de:

- a) o enunciado de **X** levará a uma resposta **R** no ouvinte **B**
- b) **B** reconhece a intenção de **A**
- c) o reconhecimento da intenção de **A** por parte de **B** é, no mínimo, parte do motivo de **B** responder **R**.

Por exemplo:

Se **A** franze a testa espontaneamente durante um evento e **B** olha para **A** vai perceber o franzir como um sinal natural de desagrado. Mas,

se **A** franze a testa como uma forma de exprimir seu desagrado, e o faz de forma ostensiva para que **B** entenda que fez isto exatamente para lhe mostrar desaprovação, **B** ainda vai concluir que **A** está descontente, mas se sentirá instigado pelo comportamento ostensivo a (1) descobrir porque **A** fez aquilo para ele e (2) assumir alguma atitude em resposta.

É nessa confiança – a de que o ouvinte será capaz de inferir o que alguém diz – que acontece a comunicação.

O reconhecimento da intenção do falante resulta de inferência. A comunicação acontece pela produção e interpretação de evidências onde o ouvinte, por dedução, reconhece a intenção do falante. Se, no julgamento de alguém acusado de estelionato, o promotor proclamasse ‘o quão honesto é o réu’, todos entenderiam que estava sendo irônico, embora o enunciado tenha sentido exatamente oposto.

2.4 Suposições sobre suposições e evidências

Dan Sperber e Deirdre Wilson escrutinaram o processo da compreensão por inferência. Para eles, a inferência “é menos um processo lógico que uma forma aceitável de conjecturar”. As confirmações sobre as hipóteses aventadas “podem ser vistas como governadas por regras lógicas que se aplicam em conjunto às premissas – ou ‘evidências’ – e às tentativas de conclusão – ou ‘suposições’ – atribuindo um grau de confirmação às suposições com base nas evidências”. E prosseguem: “Inferência é o processo pelo qual uma suposição é aceita como verdadeira ou provavelmente verdadeira na confiança da verdade ou provável verdade de ou-

tra suposição. É portanto, uma forma de fixação de crenças/opiniões”.(SPERBER; WILSON, 1995, p. 45-47).

Suposições baseadas numa experiência perceptiva evidente tendem a ser muito fortes; suposições baseadas na palavra de alguém têm sua força mensurada pela confiança em quem falou; já a força de suposições “resultantes de deduções dependem da força das premissas de que elas derivam. É possível que a força de uma suposição aumente cada vez que ela ajude a processar novas informações e se reduza toda vez que torne o processamento de novas informações mais difícil ou contraditório. Os julgamentos – entendidos como comparações entre a força de uma suposição – não são quantitativos, mas qualificativos; correspondendo a intuições introspectivas, como comparações de sabor e dor. Em outras palavras, suposições factuais são dotadas de certo grau de probabilidade ou força⁷. Diz Lage:

Os graus de probabilidade considerados no processamento são difusos (não expressados ou expressáveis numericamente); são comparativos, não quantitativos; e suposições que decorrem sobre premissas muito fortes ou de fontes com alto grau de credibilidade podem superar em força as que decorrem da percepção, gerando a contradição *ser* (essência, no discurso) / *parecer* (aparência, no testemunho).

Grice (1991) dá como exemplo a mesma cena mostrada em fotografia e em desenho. É claro que mostrar a um homem casado o desenho de sua mulher beijando apaixonadamente outro parceiro é bem diferente de mostrar-lhe a fotografia com a mesma cena. A foto é uma evidência; o desenho uma intenção. O desenho é como a fala – seu entendimento varia da inconveniência ao insulto.

Se digo, pela manhã, “não temos café”, isto pode significar, em um momento, “vá comprar café” ou “um de nós tem que sair para comprar café”, ou ainda “teremos que tomar café mais tarde”. Dificilmente a sentença significará apenas seu valor semântico, isto é, a falta do café.

⁷ Notas de aula professor Nilson Lage.

As inferências devem, no todo, respeitar relações tais como vinculação ou justificativa, porque, se não as respeitarem, deixarão de ser verossímeis e, mais ainda, “úteis”. A competência na avaliação dos argumentos dos outros, na busca e eliminação de inconsistências, é algo extremamente útil à vida social dos indivíduos.

Toda comunicação humana envolve algum componente inferencial. A inferência tem certa semelhança com o que chamamos de raciocínio, mas diferencia-se por ser muito rápida, não envolver esforço mental aparente e por não termos consciência de que ela ocorre. Digamos que a inferência pode ser percebida e estudada, mas em um nível reflexivo posterior, suscitado principalmente quando nos induz ao erro.

2.5 A informação de retorno nas negociações

O comportamento de cada pessoa afeta e é afetado pelo comportamento das demais, em contextos sociais. Nos sistemas dotados de retroalimentação (ou *feedback*) – chamados de ambientes auto-regulados –, as informações sobre mudanças internas ou externas causam ajustes no conjunto, como forma de refrear ou amplificar essas mudanças⁸, o que pode ser modelado e nos conduz ao conceito genérico de servomecanismo.

Sua importância para o estudo da comunicação em situações de conflito é múltipla: por um lado, junto com o conceito de inferência-intenção, permite compreender a necessária interdependência entre falante e ouvinte como parte do conflito em si. Além disso, torna-se instrumento de influência (BERLO, 1999): a partir da reação ao que alguém diz, este alguém poderá avaliar se está tendo êxito ou não, qual a disposição do interlocutor etc..

⁸ SPERBER & WILSON, (1995, p. 67-68), “É geralmente aceito que a inferência não-demonstrativa deva ser baseada em algum tipo de regra indutiva, mas não existe um sistema bem desenvolvido de lógica indutiva que nos proporcione um modelo plausível dos processo de cognição central.”

A noção de *feedback* está por trás de uma técnica desenvolvida pelo britânico Paul Taylor (2002) para monitorar o diálogo conflituoso. Trata-se de abordagem cooperativa que permite observar o fluxo da negociação e analisá-la como seqüência de eventos, detectando as posições de cada participante em um processo de barganha.

2.6 Módulos, temas e intensidade de acordo com a Teoria dos Jogos

Pela Teoria dos Jogos, se os objetivos da negociação são defender uma posição, dividir fontes e maximizar o ganho pessoal, diz-se que o processo de negociação é *distributivo*. Se o processo envolve a criação de opções capazes de satisfazer interesses mútuos, maximizando ganhos gerais, diz-se que a negociação é *integrativa*. A primeira pressupõe comportamento competitivo, que consiste basicamente de exigências, ameaças e argumentação; a segunda, comportamento cooperativo, ou seja, troca de informações, concessões mútuas e ênfase na construção de um relacionamento. A maioria das negociações tem os dois elementos, que podem não ser recíprocos: estão sujeitos à estratégia adotada por um ou outro participante, uma vez que perseguem objetivos complexos e freqüentemente contraditórios. É possível, por exemplo, que, numa díade cooperativa, uma seqüência comece com um ataque e a resposta seja uma informação não contraditória ou hostil. (SALLA, 2000)

A perspectiva da Teoria dos Jogos porém é simplista demais. Ela vê as pessoas envolvidas numa negociação como atores racionais, cuja capacidade para maximizar benefícios materiais é limitada apenas por problemas no processo de informação. Não leva em conta fatores como a questão emocional e as incertezas típicas do processo comunicativo, como vimos anteriormente. Observando isso, Taylor (2002) divide o comportamento comunicativo em negociações durante situações de crise em três níveis de interação:

- 1) Evitação/Negação (de retirada),

2) Distributivo (de antagonismo) e

3) Integrativo (de cooperação).

Em cada um destes níveis a comunicação pode ainda ser subdividida em três tipos, ou temas ou motivos (relacional, identidade e instrumental). Além disso os negociadores comunicam comportamentos de alta e baixa intensidade, onde o grau de intensidade modifica as três diferentes ênfases motivacionais de interação.

Taylor modelou então estas nove variáveis numa forma de cilindro octogonal, cujo axis seria a intensidade dos comportamentos observados. (figura 1).

Durante a negociação, há um movimento que percorre esses três níveis, variando entre competição e abertura ao entendimento racional ou amistoso. Em situações de seqüestro, as mais analisadas por Taylor (2002), os pronunciados níveis de excitação física, emocional e psicológica têm efeito degenerativo na racionalidade do indivíduo; por isso, uma das mais urgentes metas do negociador é facilitar o deslocamento da baixa racionalidade (a situação de crise) para um cenário mais cooperativo.

Nos estágios iniciais do contato, há pouca cooperação. A situação pode-se precipitar para uma crise extrema; ao obedecer ao mecanismo ancestral de resposta, que é a fuga, o seqüestrador evitará qualquer conversa. Se, porém, convencer-se da inevitabilidade da negociação, adotará papel mais ativo nas interações; afetado pelo *stress* da crise, recorrerá, em regra, a táticas de auto-interesse agressivas e coercitivas, típicas do nível distributivo. À medida que a negociação progredir, o seqüestrador poderá ser persuadido da possibilidade de uma solução satisfatória. A partir aí, tenderá a dar ênfase a formas de cooperação mais cooperativas, próprias do nível integrativo.

Em cada um dos três níveis, a interação é modulada conforme as motivações que movem os participantes, distribuídas em temas *instrumentais*, *relacionais* e *de identidade*.

TEMAS INSTRUMENTAIS – A negação de temas instrumentais por um dos lados em conflito tem sido associada com a resistência em travar uma discussão substantiva, o que significa, é claro, pouca participação na interação. Nas interações distributivas, esse propósito se expressa por comportamentos agressivos: exigências e contra-exigências, ameaças e rejeição a soluções que signifiquem alguma perda. Nas interações integrativas estratégias reduzem a espiral de conflito e transmitem flexibilidade e concordância; entre eles destacam-se as ofertas, concessões, e a admissão de compromissos. Essa abordagem pode ser criticada por admitir, talvez incidindo em erro, que os atores agem racionalmente, são capazes de maximizar ganhos conjuntos e estão constrangidos apenas por processamentos e trocas ineficientes de informações.

TEMAS RELACIONAIS – São particularmente importantes pelo tanto que afetam o desenvolvimento de uma negociação. Atribui-se às mensagens a capacidade de desenvolver e manipular papéis relacionais. Nas interações distributivas, asserções agressivas de direitos e deveres, mensagens justificativas, interrupções repetidas, xingamento e o uso de linguagem e estrutura de sentenças simples. Resultados mais integrativos associam-se com encorajamentos e garantias mútuas de que trabalhar em conjunto é a melhor saída.

TEMAS DE IDENTIDADE – Diferenças de comportamento numa negociação estão ligadas fortemente com a confiança e percepção que o indivíduo têm de si mesmo e com a necessidade de conquistar uma expressão positiva do seu eu nas interações. Os estudos específicos sobre negociações em crise relacionam diretamente a preocupação do indivíduo com sua identidade como uma das determinantes significativas do seu comportamento. Interações competitivas são caracterizadas por ataques à identidade do oponente através de insultos e críticas, e na defesa da identidade pessoal, através de comportamentos como recusa ou negação e gabar-se de algo. Em contraste, interações cooperativas supõem o respeito à identidade do outro através de cumprimentos e gestos promotores de empatia.

Cada um destes comportamentos pode servir a vários propósitos, e o fazem em diferentes graus. Alguns são centrais a todos aspectos da comunicação; outros têm a função específica de transmitir um forte interesse em resolver algum assunto específico. Isso pode ser observado através da *intensidade* da linguagem usada; ela permite medir fatores como *stress* emocional, afeição relacional e outros mais instrumentais, como convicção envolvida nos esforços de persuasão ou ameaças.

O conflito tende a ascender (até extinguir as negociações) se houver aumento na intensidade de alguns destes comportamentos, como a raiva ou intolerância. O padrão das mensagens trocadas entre seqüestrador e negociador, nas situações estudadas demonstra que, no início, a disposição do seqüestrador é negativa e intensa, evolui à medida que o negociador tenta promover a interdependência, mas pode voltar a aumentar negativamente se fica evidente a dificuldade de acordo.

2.7 O modelo cilíndrico

Baseado nessas premissas e usando transcrições de nove incidentes com reféns coletadas dos arquivos de vários departamentos policiais norte-americanos, Taylor (2002) elaborou o desenho de um cilindro que permite estudar diretamente unidades de interação e possibilita a identificação com clareza e precisão de como uma mensagem está relacionada com diferentes modos de interação. O objetivo de uma comunicação eficiente seria facilitar o movimento ao longo do eixo, suplantando coerção com cooperação.

Taylor selecionou para sua análise casos representativos de diferentes metas e orientações - desde incidentes com foco criminal (na qual o indivíduo negocia para extorquir di-

nheiro ou outro benefício pessoal) até aqueles centrados em assuntos psicológicos ou domésticos (nos quais o indivíduo tenta atrair atenção para sua causa pessoal).

- Casos analisados

Caso criminal A – Um único indivíduo, armado, negocia com dois policiais depois de tomar como refém a caixa de um banco para se safar de um roubo que não deu certo.

Caso criminal B – Um homem armado ameaça um casal de idosos, na casa destes, depois de ter escapado de um flagrante em que atirou num policial durante o assalto a um banco.

Caso criminal C – Um casal armado mantém a gerente de um banco depois de serem pegos tentando assaltar o banco.

Caso criminal D – Um seqüestrador pede uma grande quantia em dinheiro para devolver o filho do negociador.

Caso criminal E – Um indivíduo armado, entrincheirado em casa, depois de uma briga em que atirou e feriu gravemente um membro da família.

Caso doméstico F – Um homem mantém sua filha de seis meses como refém, em sua casa, numa tentativa de persuadir a mãe da menina a voltar a viver com ele.

Caso doméstico G – Um homem desarmado seqüestra um avião, mantendo como reféns os dois pilotos, afim de falar com sua namorada e conseguir ajuda para entrar num programa de reabilitação contra drogas.

Caso político H – Um incidente numa prisão em que os presos mantêm vários policiais como reféns para negociar melhor qualidade de vida no local.

Caso político I – Um casal armado seqüestra um ônibus urbano com objetivo de divulgar um culto religioso em cometer suicídio de acordo com uma profecia.

A matrix foi baseada em 189 episódios interativos, dividida em 41 variáveis de comportamento. (no anexo A estão as 41 variáveis com sua definição e exemplo).

Usando um procedimento chamado “Smallest Space Analysis”, Taylor dispôs cada variável em relação às outras variáveis de acordo com a frequência em que apareciam nos diálogos. Esta relação após medida usando coeficientes de associação foi representada visualmente em termos de distâncias num espaço geométrico (figura 2). A representação é tal que quanto maior a associação entre duas variáveis, mais próximos estarão os pontos que as representam. A matrix de Taylor contém 1.640 diferentes comparações (41 variáveis X 40 variáveis).

As figuras 2 e 3 apresentam a matrix de Taylor. É possível se observar, por exemplo, a aproximação de variáveis, que segundo o autor não devem ser encaradas como grupos, mas como indicação de mudanças na ênfase do comportamento comunicativo dentro de um padrão de co-ocorrência. Os comportamentos na região esquerda demonstram claramente uma negativa em interagir e a recusa em aceitar a responsabilidade pela crise com refém. Esta posição é reforçada através de desafios em forma de acusações e provocações e também tentativa de desfazer compromissos assumidos anteriormente. Em comparação as interações situadas no meio do diagrama têm sua ênfase no antagonismo, insultos, críticas negativas. Os dois lados reforçam suas posições – que são rígidas.

Na figura 4 entra o fator *intensidade*. Taylor chama a atenção, entre outras da variável, “pede desculpas”, situada perto da alta intensidade, e quase fora dos limites do cilindro, sugerindo que os negociadores podem eventualmente admitir a inaptidão de um ato seu de modo a apoiar a auto-imagem do oponente. As modulações em intensidade também são evidentes na interações Distributiva-Instrumental com o aumento nas tentativas de forçar o outro à conciliação - escalada de comportamento que vai de “rejeita pedidos” até a declaração de “se compromete”, passando antes por ameaças em tomar alguma atitude.

Interessante ainda, observa Taylor (2002, p. 29) é que as variáveis comunicativas situadas no centro de cada nível (radial) são as que, empiricamente, tem mais em comum com todos os outros comportamentos. Com a estrutura do cilindro pode-se observar os movimentos progressivos por entre diversos interesses motivacionais e notar que estes movimentos não precisam necessariamente significar mudança na orientação adotada na negociação. Ela mostra ainda que vários modos qualitativos de comportamento têm mais correlação com o modo correspondente em outro nível de interação. Segundo Taylor (2002) ela permite ainda identificar explicitamente comportamentos comunicativos que podem potencialmente influenciar o seqüestrador a ter uma atitude mais cooperativa – isto por que “comportamentos comunicativos em regiões adjacentes freqüentemente ocorrem concomitantemente”. (TAYLOR, 2002, p 38).

Figura 1

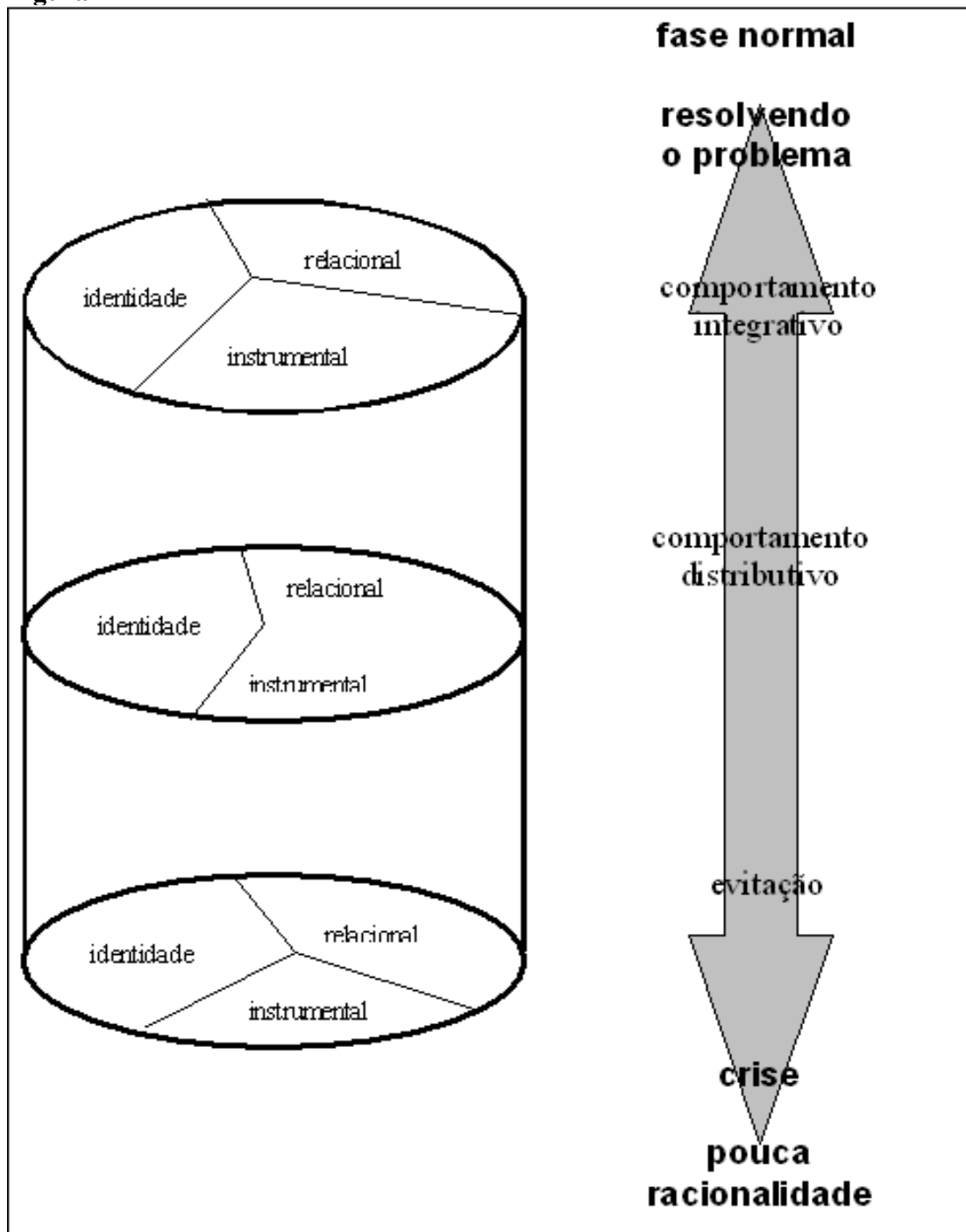
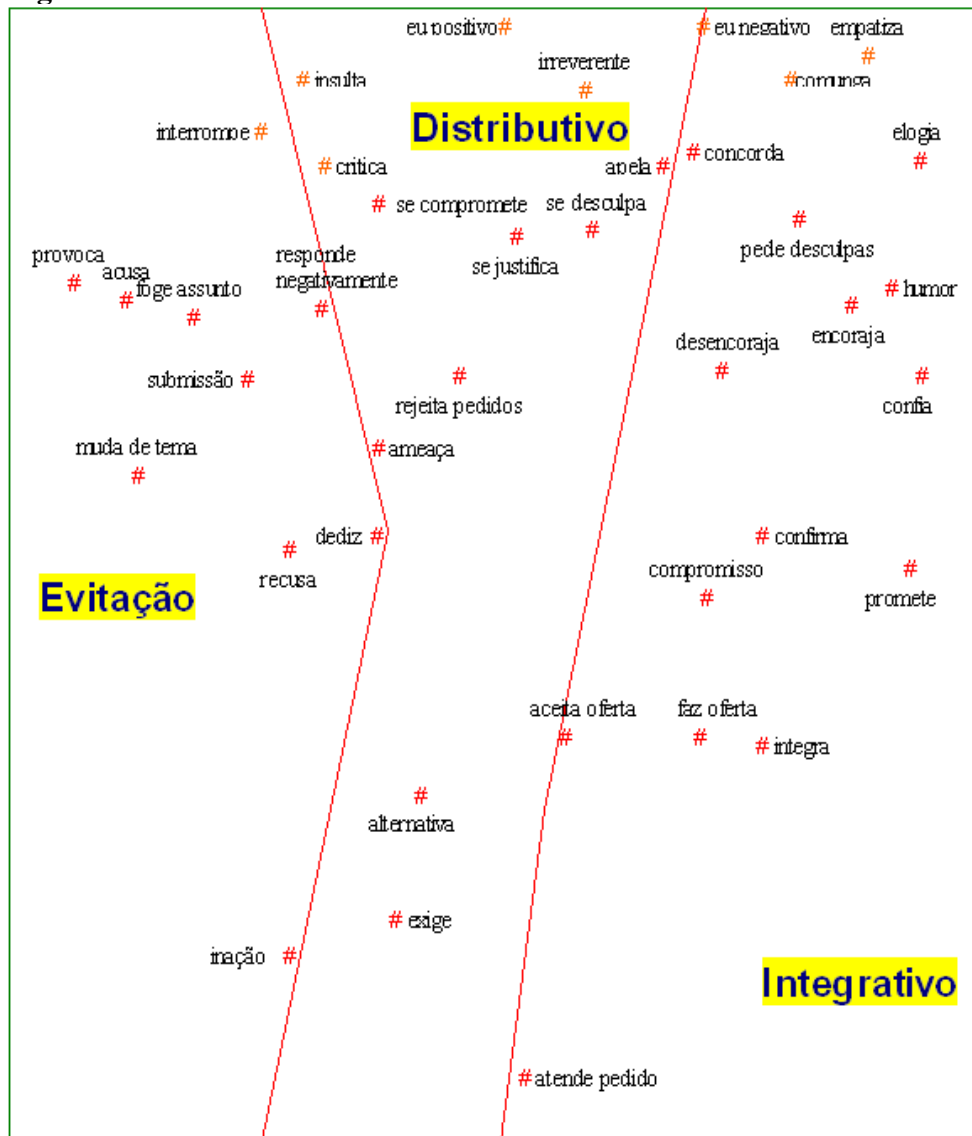


Figura 2



1. O modelo demonstra como a excitação emocional criada pela crise cede à primitiva resposta da fuga; o indivíduo deixará clara sua recusa em ter qualquer papel na interação:
 - a) TEMA DA IDENTIDADE – as variáveis comportamentais associadas a essa forma de negociação atestam que o indivíduo busca fugir da responsabilidade ou mesmo negar o conhecimento dos eventos da crise. A comunicação é permeada de acusações e provocações. Para Taylor, tais comportamentos potencialmente agressivos são usados primariamente para “enquadrar” a comunicação do oponente e escapar a qualquer forma instrumental construtiva de equação do problema. Os comportamentos contidos nesta região do cilindro não sugerem atividade agressiva contra si mesmo, mas, ao contrário, evidencia que o indivíduo que adota esta orientação de proteção busca melhorar sua auto-imagem e lançar toda a responsabilidade do que está acontecendo sobre o oponente.

- b) TEMA RELACIONAL - Os comportamentos claramente indicam retirada, comunicação ineficaz. O falante escolhe não defender direitos e responde com relutância a qualquer tentativa de relacionamento. As interações comumente envolvem réplicas negativas, mas a má vontade em se comunicar com o oponente é mais enfatizada através da argumentação. Ocorrem interrupções contínuas, a recusa em ouvir o que o outro lado tem para dizer ou oferecer.
- c) TEMA INSTRUMENTAL – As táticas visam minimizar qualquer discussão sobre o conflito. É o caso da troca abrupta de assunto interrompendo a comunicação construtiva. O indivíduo tem pouco compromisso com acordos prévios e essa relutância pode levar à completa falta de resposta, ao aparente desinteresse pelo oponente e por si mesmo.
2. O nível de interação distributivo reflete claramente uma negociação ofensiva. É ganhar ou perder, maximizar ao máximo o ganhos pessoais. É também uma antítese do comportamento reptiliano de “fugir”. A tônica aqui é ‘lutar’, confrontar-se.
- a) TEMA IDENTIDADE – estas interações típicas são extremamente emocionais, com críticas imoderadas às ações do oponente que podem, na continuação, transformar-se em insultos diretos, à medida que os indivíduos desabafam suas frustrações. O falante pode também demonstrar compromisso irredutível com sua proposta e expressar visão exagerada de sua habilidade pessoal – comportamento que serve para mostrar superioridade sobre o outro. A resposta às ameaças é o aumento da competitividade e da agressividade.
- b) TEMA RELACIONAL – os dois lados devem desenvolver papel ativo nas interações, mas podem usar o desenvolvimento desta relação como instrumento para atingir objetivos pessoais seja com desculpas ou justificativas. A necessidade de dominar a relação expressa-se através de pretextos e apelos, destinados a persuadir o oponente a adotar o ponto de vista ‘correto’, isto é, o do falante. A variável ‘irreverência’ é também comum: pragas e imprecações são usadas para afetar dominância na relação..
- c) TEMA INSTRUMENTAL – os comportamentos associados a este modo de negociação dão ênfase ao antagonismo e muitas vezes propõem demandas desmedidas - respondidas com rejeições igualmente hostis que levam a um impasse. Há também ameaças de punir o oponente por não fazer concessões.
3. O nível de integração compreende comportamentos em que a comunicação é tomada como modelo pelo autor: o mecanismo que alivia a natureza ameaçadora de uma crise com reféns:

a) TEMA IDENTIDADE – o negociador busca aumentar a estima emocional do seqüestrador através da concordância, sem críticas, e de elogios à habilidade ou serenidade pessoal do outro. Os negociadores com frequência mostram empatia com a situação do outro, reforçando essa atitude com discursos de sedução que exaltam os benefícios da interação para satisfação pessoal. Buscando maior intensidade, os negociadores podem tecer considerações pessoais sobre sua posição (e até se desculpar por atos anteriores, num esforço para gerar mais proximidade) e comentar os fatores extenuantes da crise. O objetivo é ajudar o interlocutor (no caso, o seqüestrador) a ganhar estabilidade emocional, ter uma visão positiva de si mesmo e sentir-se menos ameaçado com a presença do negociador (e da polícia, na hipótese). Há um esforço para recomposição, enfim, do amor próprio, para ‘salvar a face’ do interlocutor.

b) TEMA RELACIONAL – Aqui as mensagens são de apoio e de auto-reflexão, objetivando desenvolver o laço afetivo necessário para a solução integrativa. O negociador reforça as vantagens de manter uma orientação cooperativa e pode até expressar confiança na habilidade do outro enquanto reafirma e assegura o seu comportamento pessoal. Pode-se realçar o entendimento comum de assuntos relevantes, através de piadas que também servem para aliviar temporariamente a tensão. O nível é de honestidade ou sinceridade que frequentemente é central para desenvolver acordos integrativos.

c) TEMA INSTRUMENTAL – As variáveis neste nível enfatizam o uso de estratégias que admitem claramente perdas aceitáveis, com o propósito de sustentar ofertas provisórias e chegar a um acordo aceitável. As negociações envolvem o estabelecimento de compromissos e a evidência de flexibilidade em múltiplos pontos.

Essas interações normalmente ocorrem em seqüência progressiva. Os três interesses qualitativos sugerem a ênfase a ser dada aos comportamentos. Isto significa que o negociador pode mover-se considerando interesses motivacionais, sem que isso influencie a abordagem predominante na negociação. Escreve Taylor (2002, p. 40):

Nossos resultados mostraram ainda que vários modos qualitativos de comportamento estão mais correlacionados com o modo correspondente de comportamento dos outros níveis de interação. O modelo indica que qualquer tentativa de mudar a orientação do comportamento do seqüestrador e induzir mudanças de um modo particular de comunicação deve focar em comportamentos associados com uma região próxima ou contínua, ao invés da região para a qual se deseja mudar. Neste modelo as transições de comportamento geram movimentos recíprocos através daquele único nível ou de um tema motivacional diferente, mas não há mudança simultânea de nível de interação e motivação. O modelo cilíndrico é um sumário, claramente heurístico, dos comportamentos a serem seguidos a fim de conseguir reciprocidade na tentativa de mudar o foco da interação.

Figura 3

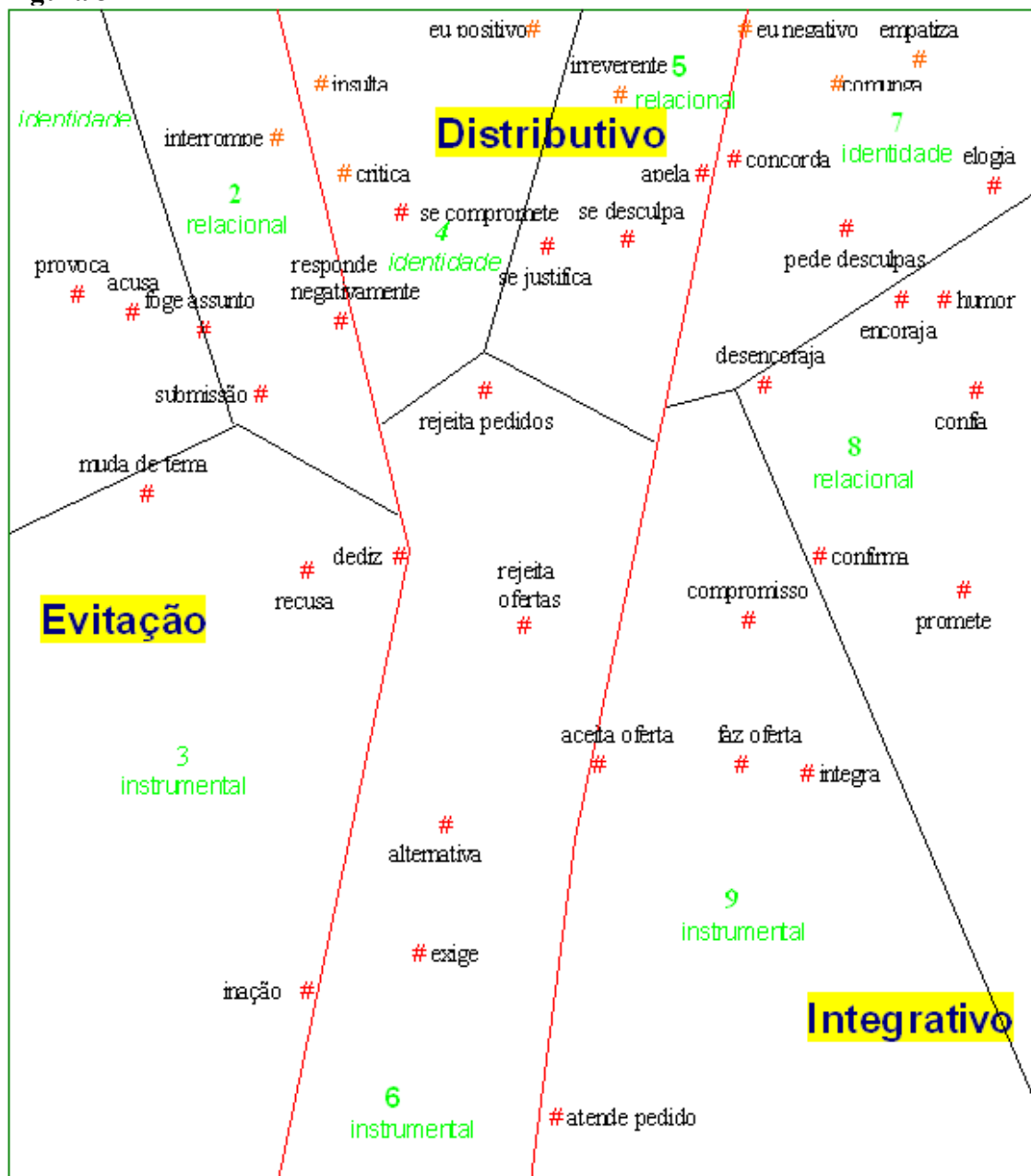
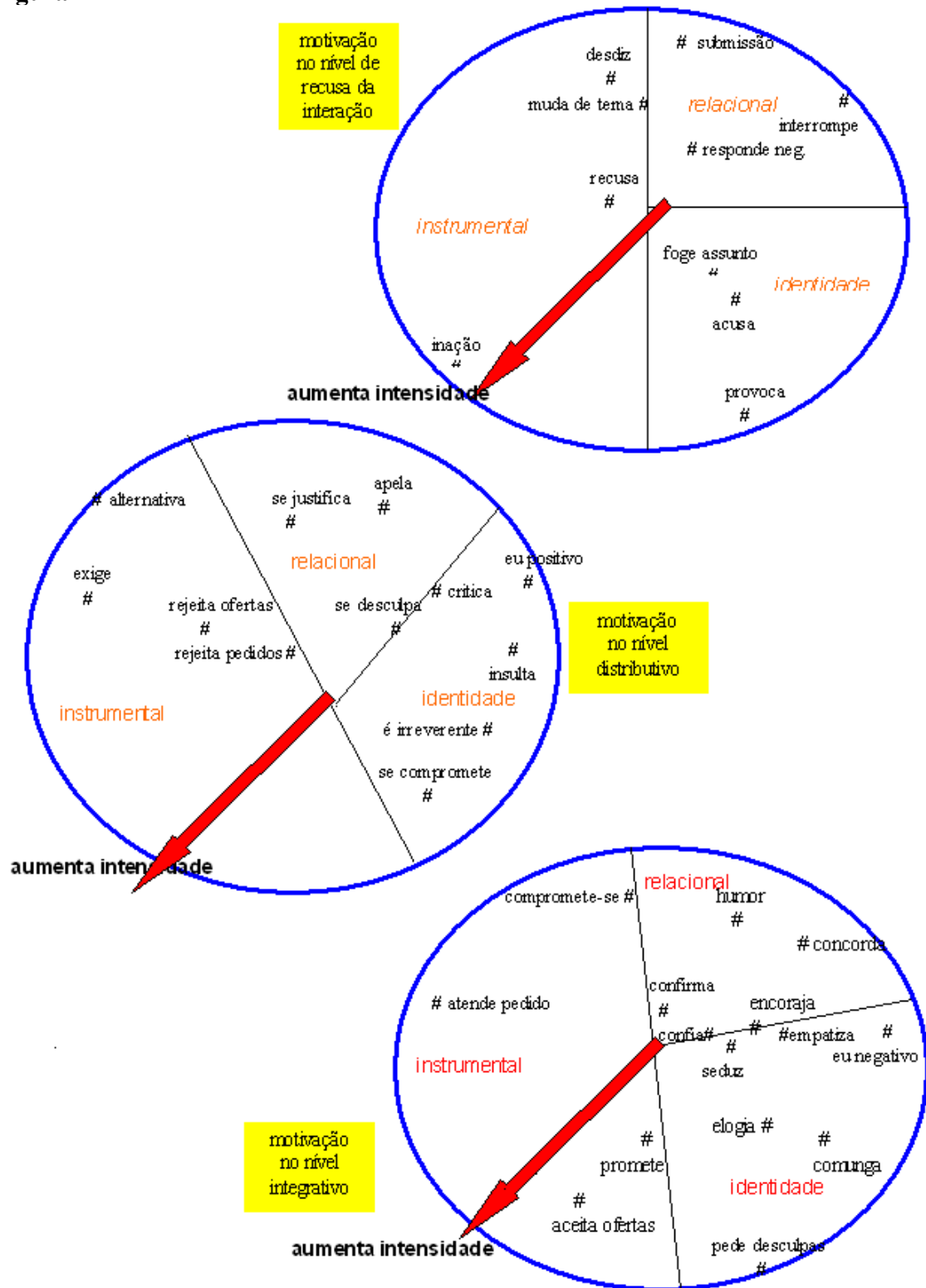


Figura 4



CAPÍTULO III

O PRINCÍPIO COOPERATIVO

O Princípio Cooperativo, identificado por Paul Grice, faz parte da inteligência comunicativa de todo ser humano, em qualquer cultura. É uma espécie de lei, a que as pessoas aderem de forma instintiva (*a quasi contractual matter*) para criar e decifrar *implicaturas*, isto é, mensagens de maneira com sentido distinto, às vezes oposto, ao conteúdo semântico. Se, por hipótese, em um momento político tenso, o líder da oposição chama o governo de ‘fantástico’ e medidas de exceção adotadas nas circunstâncias de ‘maravilhosas’; não se pode imaginar, aí, qualquer elogio. Grice (1991) propõe outro exemplo:

A e B falam do novo emprego do amigo C. B diz: ‘Acredito que C está se dando bem, os colegas gostam dele e não foi preso ainda’. Talvez A nem precise perguntar o que B quis dizer e que, seja o que for que B tenha sugerido, significado ou deixado implícito é distinto do que disse (“não foi preso ainda”) Provavelmente indica que C não tem o perfil de uma pessoa honesta.

Isso para Grice é uma implicatura conversacional, que pode ser calculada e explorada na comunicação humana porque obedece a uma norma consensual de interação. Ela decorre da certeza de que toda atitude humana comunica alguma coisa⁹. E, embora o resultado possa surpreender pela aparente contradição, parte de uma idéia básica simples (GRICE, 1991, p. 26):

Nossas conversas não se constituem normalmente de uma sucessão de observações desconexas; não seria racional se assim fosse. Elas são caracteristicamente, ao menos em certo grau, esforços cooperativos em que as contribuições de cada devem ser coordenadas e dependentes; e cada participante reconhece nesses esforços, até certo ponto, uma intenção comum, uma série de propósitos ou, pelo menos, uma direção mutuamente aceita. (...) Isso possibilita que alguns movimentos sejam excluídos como impróprios.

⁹“ O comportamento não tem oposto. Não existe um não-comportamento, um indivíduo não pode não se comportar. E todo comportamento numa interação tem o valor de mensagem, isto é, é comunicação. Assim por mais que alguém se esforce é-lhe impossível não comunicar. Atividade ou inatividade, palavras ou silêncio, tudo possui valor de mensagem, influenciam os outros estes outros, por sua vez não podem não responder a estas comunicações e, portanto, também estão comunicando.” (BEAVIN et al., 1978, p. 44-45)

Quando falamos, monitoramos nossa contribuição não só em termos da coerência semântica com o turno de quem falou anteriormente; analisamos e interpretamos o que foi dito, extraímos os significados possíveis, selecionamos um ou mais de um dentre eles e respondemos no momento próprio, sabendo que o interlocutor se comportará da mesma forma. Ou, como escreveu Grice (1991, p. 45) “Faça sua contribuição conversacional tal como é exigida, no estágio em que deve se dar, com o propósito ou direção admitida pela conversa que você está travando”.

Por exemplo, pode-se dizer: “João está doente. Ele tem gripe.” Ou pode-se dividir este turno da conversa e dizer só “João está doente”, para complementar apenas se o ouvinte manifestar interesse dizendo, por exemplo: “O que ele tem?”. Em todo procedimento de uma conversa, há estratégias em curso, que consideram a intenção e o grau possível de interesse do interlocutor.

Como modelo de um conhecimento procedural do discurso, Grice (2001, p. 30-45) distinguiu quatro categorias, cada uma delas com suas máximas¹⁰ e submáximas específicas:

- 1- Quantidade de informação
 - a) Faça sua contribuição tão informativa quanto é exigido (pelo curso proposto na conversa);
 - b) Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.
- 2- Qualidade: Tente fazer com que sua contribuição seja verdadeira¹¹;
 - a) não diga o que acredita ser falso;
 - b) não diga algo de que você não tenha adequada evidência.
- 3- Relação: Seja pertinente (relevante ao contexto da conversa)¹²
- 4- Modo: Seja perspicaz
 - a) Evite se expressar de forma obscura
 - b) Evite ambigüidades
 - d) Seja breve (evite ser prolixo)
 - e) Seja metódico (ordeiro)

¹⁰ Máxima, segundo Aristóteles em *Retórica* (cap.XXI, livro 2), é “um meio de traduzir uma maneira de ver que não se refere a um acaso particular mas ao universal (...); relaciona-se com os atos e o que o homem procura e evita relativamente à ação”.

¹¹ Pouco antes de morrer, Grice expressou dúvidas quanto a essa máxima. Acreditava que ela parecia mais indicar a diferença entre ser ou não ser uma contribuição. Afinal, “falsa informação não é um tipo de informação: simplesmente não é informação”. (GRICE, 1991, p. 371).

¹² “A compreensão está restrita a uma avaliação da base textual com respeito a seu modelo situacional correspondente. Dessa maneira, sabemos não somente o que o texto significa conceitualmente, mas também a que se refere. ... e é aí que o usuário da língua atribui noções fundamentais, como a verdade ou falsidade do discurso”. (VAN DIJK, 2000, p. 25).

As sentenças devem se dispor linearmente, uma após outra, no discurso oral, porque o ouvinte estabelecerá, por exemplo, relações entre os fatos narrados e a coerência do que é expresso. Aqui entra a noção de macroestrutura e macro-estratégia que explica, parcialmente, porque tantas vezes é possível adivinhar o que o falante vai dizer logo na primeira pista – ‘para bom entendedor’, diz o ditado, ‘meia palavra basta’.

Ouvinte e falante têm acesso a diferentes tipos de informação a cada ponto do processo de produção da mensagem e, com frequência, as estratégias relevantes também diferentes em alguma medida. Por isso, é importante a “escolha dentre as informações explícitas e implícitas, O estabelecimento e sinalização da coerência local e, finalmente a formulação de estruturas de superfície com diversos dados semânticos, pragmáticos e contextuais, enquanto ‘inputs’ controladores”. (VAN DIJK, 2000, p. 32).

Para Grice (1991), algumas máximas podem exigir observância mais urgente do que outras. Um homem prolixo, em geral, está sujeito a comentários mais amenos do que aquele que diz algo que ele acredita ser falso. Uma pessoa que fala de forma obscura ou inadequada desaponta primariamente não quem a está ouvindo, mas a si mesma¹³.

Esse comportamento é universal e constatável empiricamente porque as pessoas “aprendem a fazer assim na infância e não perdem este hábito; e, portanto, envolveria grande esforço romper radicalmente com o hábito”. (GRICE, 1991, p. 28). Os exemplos seguintes são de Grice (1991, p. 28):

- 1 – Quantidade: se você está me ajudando a consertar um carro, espero que sua contribuição seja a requerida, nem mais nem menos. Se lá pelas tantas preciso de quatro parafusos, espero que me apanhe os quatro e não dois ou seis.
- 2 – Qualidade: espero que sua contribuição seja genuína e não espúria, falsa. Se necessito açúcar para o bolo que estou fazendo com sua ajuda, não espero que você me alcance sal. Se preciso de uma colher não espero que você me dê uma colherinha de

¹³ Aristóteles escreve, na Retórica, que a confiança que um orador inspira, além da credibilidade das demonstrações, decorre da prudência, da virtude e da benevolência: “Os oradores, quando falam ou aconselham, atraíam a verdade por falta dessas três qualidades ou de uma delas. Com efeito, por falta de prudência, suas opiniões são desprovidas de justeza. ou então, com opiniões justas, a maldade os impede exprimir o que se lhes afigura bom. ou ainda, sendo prudentes e honestos, falta-lhes benevolência. Neste caso, o orador, apesar de conhecer a melhor determinação, não a exprime.”

brinquedo¹⁴. Além disso o ouvinte faz a verificação constante da coerência daquilo que o falante está expressando.

2- Relação: espero que a contribuição do parceiro seja apropriada àquele estágio da tarefa. Se estou batendo um bolo não espero que você me ponha nas mãos um bom livro de música ou uma luva refratária (embora seja uma contribuição apropriada para um estágio posterior).

3.1 A questão da relevância

A máxima da relevância (relação: seja pertinente) é um ponto sensível da proposta do filósofo inglês. Outros autores ocuparam-se do tema, buscando aprofundar o conceito de relevância, suas relações com a pertinência e analisar as circunstâncias em que ela é necessária. Escreveu Grice (1991, p. 27)

A máxima é concisa porque sua formulação encobre vários problemas como os diferentes tipos e focos de pertinência que possam existir, como eles vão mudando no curso da conversa, como levar em conta que os objetos da conversação mudam legitimamente e assim por diante. Achei a abordagem destas questões muitíssimo difíceis; espero voltar a elas num trabalho posterior.

Pertinência é um conceito fluido. Sperber e Wilson (1996), ao abordar a questão da relevância, asseguram que o conceito de pertinência substituiria todas as máximas do Princípio Cooperativo. Grice (1991), pelo contrario, entende que, apesar de a pertinência ser crucial para apontar o foco da contribuição em uma conversação, não basta para ajustar, por exemplo, os níveis de informação.

Para Sperber e Wilson (1996, p. 49), “a pertinência é a única que justifica o processamento de uma informação, atitude que implica esforço que só é empreendido na expectativa de ganho”. Explicam que, de acordo com o andamento do discurso, o ouvinte recupera, constrói e processa um elenco de suposições, formando um pano de fundo gradualmente mutável, com relação ao qual cada nova informação é processada. Inicialmente, essa informação nova

¹⁴ Comunicadores entram em trocas interpessoais com um acordo mútuo implícito: cada um ser verdadeiro com o outro. Numa conversação é esperada a aceitação de um contrato social o qual é de criar mensagens que se acredita refletirem a realidade. Os participantes não só compartilham esta presunção como também têm consciência que a compartilham. (BURGOON et al., 1996, p. 730).

será avaliada, para estabelecer se vale ou não apenas seu processamento. Esta avaliação é similar aquela da produtividade econômica: mede custo *versus* benefício. O custo é o esforço de processamento, cotejado, no caso, com o efeito contextual da informação.

Disto extraíram dois princípios. o *cognitivo* (“a cognição humana tende buscar a máxima pertinência”) e o *comunicativo* (“todo ato de comunicação ostensiva comunica a suposição de sua própria relevância ideal” – apelidada por eles de *optimal*)

Em outras palavras: quando as pessoas querem se comunicar procuram produzir um “estímulo ostensivo” bastante para que o ouvinte se disponha a prestar atenção; por exemplo, iniciando sua intervenção com a informação referencialmente mais relevante do que têm a dizer, como fazem os jornalistas na apresentação de notícias. Quem comunica deve avaliar, como parâmetro da eficácia de seu discurso, o limite máximo de esforço ouvinte esta presumivelmente disposto a despendar para compreender e processar a informação.

Um teste sobre relevância que foi exaustivamente aplicado é chamado de “o problema Linda”. Os participantes lêem o seguinte enunciado: “Linda tem 31 anos, é solteira, articulada e muito brilhante.... Como estudante ela foi muito interessada nos temas ligados à discriminação e justiça social....”. Faz-se então uma pergunta aos circunstantes:

Escolha qual a hipótese mais provável dentre as seguintes: (a) Linda é bancária; (b) Linda é bancária e ativista do movimento feminino. Oitenta e nove por cento das respostas são de que a segunda hipótese é mais provável do que a primeira. A escolha não se baseia em qualquer cálculo matemático; funda-se na validade de uma das regras sociais que governam a conversação – a da relevância: por que se destacaria a circunstância de que ela se interessa por temas sociais se isto não fosse relevante para passar a idéia que ela é militante de algum movimento que envolve tal ordem de preocupações?

Em cada turno de nossas conversas deve haver, pelo menos, uma nova informação (não dá para repetir indefinidamente a mesma coisa), adequadamente ligada à informação

antiga (seja textual ou do enunciado, isto é, que apareceu antes na conversa; ou contextual, isto é, alguma circunstância externa à enunciação).

A violação da máxima da quantidade, (ser superinformativo), além do eventual estranhamento, causa confusão, porque induz o ouvinte ao erro: ele suporá que o excesso de informação tem algum motivo e tentará inferir qual.

3.2 Reflexões sobre as máximas

As máximas de Grice (1991) não são leis ou regras: são modos de comportamento cooperativos porque os participantes têm um objetivo imediato comum, embora movidos por interesses finais podem distintos ou conflituosos. Em qualquer caso, para serem eficazes, as contribuições dos participantes devem ser coordenadas e mutuamente dependentes.

Um falante pode, discreta ou disfarçadamente, violar uma máxima, correndo o risco de ser responsabilizado pelo engano ou malícia. Pode, também dizer que se recusa ou demonstrar claramente sua relutância em cooperar da maneira exigida pelas máximas. Por exemplo, o clássico “nada a declarar”.

Outra situação possível e comum é aquela em que não se pode cumprir a primeira máxima da quantidade (ser informativo de acordo com o exigido), sem violar a segunda máxima de qualidade (ter provas adequadas do que você diz). A informação oportuna, embora possível ou provável, não se sustenta com os dados disponíveis e fornecê-la implica responsabilidade que o falante não se dispõe a assumir, no contexto.

Existe, por fim, uma espécie de entendimento (que pode ser explícito mas, frequentemente, é tácito) de que a troca de informações tem um estilo apropriado e não deve, em re-

gra, terminar abruptamente por iniciativa de um só dos interlocutores: não se pode parar de falar de repente, sem qualquer razão perceptível, virar as costas e começar a fazer outra coisa.

Somente porque seguimos o princípio cooperativo mentira e humor são possíveis. A mentira só surte efeito porque o ouvinte tem a expectativa de que o falante dirá a verdade. Comediantes subvertem máximas como a de relação, sobrepondo elementos improváveis, ou a de modo, usando linguagem ambígua (geralmente tomando a expressão pelo sentido menos provável) para fazer a audiência rir.

Tanto na mentira quanto no humor (em que as informações propostas ganham sentido no acionamento de contradições engraçadas ou na motivação de sentimentos de empatia solidária, como em Chaplin) contrariar as máximas é o instrumento para atingir os objetivos. Trata-se, em ambos os casos, de comunicações *non bona fide* – não de boa fé, no que se refere ao conteúdo informativo.

3.3 A arte de ‘dizer’ e ‘ouvir’ as entrelinhas

A prova da racionalidade do princípio cooperativo é que, por obedecer-lhe, pode-se calcular uma implicatura conversacional. Isto significa que dados podem ser sugeridos e não enunciados numa proposição¹⁵, com a certeza ou suspeita de que o(s) interlocutor(es) será capaz de chegar a eles por inferência. São as “entrelinhas”, existentes mesmo no discurso oral.

Alguns exemplos de implicaturas:

1) Nenhuma máxima é violada

A: Parece que João anda sem namorada

¹⁵ Proposição, no sentido lógico, é qualquer “enunciado verbal ou algoritmo suscetível de ser dito verdadeiro ou falso. (LAGE, 1968, pág. 60)

B: Ele viaja muito a São Paulo ultimamente (sugere que João deve ter namorada em São Paulo).

2) Uma das máxima é violada pela falta de condições de atender a outra:

A e B planejam viajar a Salvador no feriado. A quer ver o amigo C que mora lá.

A: onde C vive?

B: Em algum lugar em frente a uma praia. (supõe-se que B infringiu a 1ª máxima de quantidade para não violar a 2ª máxima de qualidade, ou seja, não sabe em que bairro C vive. A outra hipótese seria uma estratégia para preservar C de visita inconveniente sem deixar transparecer esse motivo, isto é, sugerindo nível aceitável de ignorância quanto ao endereço de C.)

3) Exploração da 1ª máxima. da quantidade. A máxima é violada no nível do que é dito, mas o ouvinte está autorizado a deduzir que está sendo observada no nível da implicatura.

Professor escreve carta de recomendação que seu aluno em Arquitetura lhe pediu para poder se candidatar a um estágio num escritório de *design*:

“Caro chefe de seleção de estágio(...) A performance do Sr. X em matemática é excelente, relaciona-se bem com os colegas e sua frequência às aulas é integral. Abraços,...” (a omissão de algo que deveria ter sido dito implica que aluno não é criativo suficiente para um escritório de *design*)

4) Exploração da máxima da qualidade. Pode indicar antagonismo por via da ironia ou da malícia..

João e Pedro até o momento são bastante próximos. Mas João passou um segredo profissional de Pedro para um rival deste. Pedro e a audiência sabem do fato. Pedro

diz: “João sabe como ninguém ser leal com seus amigos”. (fica a claro a todos que Pedro está sendo irônico e sabe disso).

5) Implicatura alcançada pela violação da máxima de relação.

Numa festa A diz:

“A Sra. X é uma mala sem alça”. Depois de breve silêncio, B intervém: “Tem feito pouco frio neste inverno, não acha?” (B ostensivamente se recusou a ser relevante com a fala de A, quer por desejar não se comprometer, quer por considerar a intervenção do outro inconveniente)

6) Exploração da máxima do modo (clareza e brevidade)

Clarice cantou a “Aquarela do Brasil”. Comenta A

“Clarice emitiu uma série de sons que, em alguns momentos, conseguiram me fazer lembrar de algumas passagens da partitura vocal que Ari Barroso compôs”. (fica evidente que A não gosta de Clarice, não gostou da interpretação ou as duas coisas).

CAPÍTULO IV

A POLIDEZ FEITA PRINCÍPIO

O Princípio da Polidez é uma espécie de gramática subjacente detalhada por Penelope Brown e Stephen C. Levinson (2002), no final da década de 1970, para dar conta de aspectos da interação humana, objetivando, sobretudo, padrões de relacionamento social.

Do ponto de vista da evolução, a polidez terá surgido aos poucos para enfrentar o pressuposto básico da agressividade humana. Constitui-se de mecanismos lingüísticos e comportamentais capazes de, no âmbito de cada cultura ou subcultura, de uma classe social ou no relacionamento entre elas, desarmar a possível detonação de respostas agressivas, tornando possível a comunicação em termos cooperativos. Escrevem Brown e Levinson (2002, p. 56)

Observamos que por todas culturas a natureza da transação conduzida numa troca verbal (por exemplo, pedir, oferecer, criticar, desculpar-se, sugerir) não se dá pelo que abertamente se diz estar fazendo, mas pelos delicados, finos detalhes lingüísticos das proposições (junto com sinais cinéticos). É raro alguém dizer: ‘Agora eu peço...’ ; ao invés de ‘Por favo...r’ (ou ‘desculpa o incômodo..’), ‘poderia...’ (ou ‘seria muito inconveniente se...’) (...) Mesmo que não se conheça a língua, ao ver uma pessoa se aproximar da outra com gestos de deferência incomum (que não devida a uma questão de *status*) e falar a outra com hesitação, há forte indício que ele está fazendo um pedido ou pretende alguma coisa que considera (ou acha que o outro vai considerar) incômoda.

Van Dijk (2000, p. 67), observando a comunicação humana como modelo estratégico, lembra que cabe ao ouvinte relacionar o discurso e a situação social, contextos e pessoas envolvidas. “Uma interação, para ter sucesso, exige que as interpretações da estrutura social sejam objeto de convenção”. Trata da estrutura social: posições (por exemplo, *status*), relações (por exemplo, dominância), funções (policial, pai, vendedor):

Se estou dirigindo um carro, um jovem apita e manda parar, não tenho porque obedecer-lhe, mas, se for um guarda de trânsito, posso ser penalizado. Se, no restaurante, alguém passa pela minha mesa e diz ‘São R\$ 30,00’ vou achar estranho, mas, se for o garçom, prepararei o pagamento. De forma mais abrangente, poder-se-ia mesmo dizer que as condições sociais relevantes envolvidas nas formulações de regras pragmáticas, como nas relações de autoridade, poder, papel e polidez, operam sobre bases cognitivas. Isto é, elas só são relevantes na medida em que os participantes têm conhecimento dessas regras, podem usá-las e são capazes de relacionar suas interpretações sobre o que está ocorrendo na comunicação às características sociais do contexto. (VAN DIJK, 2000, p. 67)

Assim como o Princípio Cooperativo de Grice, o Princípio da Polidez explica inferências que fazemos do que é dito pelos outros e que fazem parte do conhecimento linguístico, tanto quanto as regras de sintaxe, a relação significante-significado dos signos arbitrários ou os mecanismos de derivação de novos signos a partir de signos já existentes.

4.1 As faces pública e pessoal

Brown e Levinson (2002) orientaram seus estudos para descobrir que tipo de suposição e qual o tipo de raciocínio é utilizado pelas pessoas para produzir estratégias tão universais de interação verbal. “Queríamos entender quais são os princípios abstratos por baixo desta forma polida que produz similaridades que permeiam as culturas”. (BROWN; LEVINSON, 2002, p. 36). Para eles, o conceito universal é movido por uma necessidade básica de “manter a postura pessoal”. Dividiram esta necessidade em duas frentes ou ‘faces’¹⁶:

- a) *face negativa* – a exigência básica de territorialidade, preservação do eu pessoal, direito de não ser perturbado – ou seja a liberdade de ação e a capacidade de elidir imposições. Essa é a necessidade mais óbvia, geralmente satisfeita, na prática, pelas nor-

¹⁶ O conceito de ‘face’, nesse contexto, pode ser associado, grosso modo, ao de ‘persona’, em antropologia cultural.

mas convencionais de boa educação e etiqueta. São as deferências que se fazem aos outros – a *face pessoal*¹⁷

- b) *face positiva* – a auto-imagem positiva, incluindo o desejo de que essa ‘personalidade’ seja estimada e aprovada pelos outros – a *face pública*.

Tais regras, variáveis na forma com o contexto cultural mas presentes em todas as sociedades, conseguem se manter graças à interdependência das relações humanas. Uma vez que o conceito de ‘face’ é relevante porque uma série de necessidades dos indivíduos são satisfeitas somente pela ação de outros, será de interesse mútuo, geralmente, que os indivíduos mantenham a face própria e a alheia.

Assim, o falante (a partir de agora representado pelo símbolo &) desejará manter a face do ouvinte (símbolo @), a menos que possa obter que @ mantenha a face de & sem recompensa - por coação, logro etc. Quer dizer: em geral as pessoas cooperam (e presumem a cooperação do outro) na manutenção da face por causa da vulnerabilidade mútua. O respeito a face não é um direito claro, explícito. É uma declaração diplomática de boas intenções. Em casos de enfrentamento em situações conflituosas este princípio é rotineiramente ignorado.

4.2 Os atos ameaçadores da face

Existem atos por si só que ameaçam intrinsecamente a face, que chamaremos de Atos Ameaçadores de Face (AAF). Por exemplo, queixas, interrupções, ameaças, fortes expressões de emoções, pedidos de informação pessoal são AAFs que ameaçam as duas faces de vez só.

¹⁷ Nesta dissertação, escolheram-se as expressões “face pessoal” e “face pública” para evitar possíveis conotações das expressões “face negativa” e “face positiva”.

A lógica por trás das regras de Polidez é a seguinte: Se & não quer fazer um AAF com “máxima eficiência” (ou seja, ser “curto e grosso”), é melhor que preserve a face do @, assim como a sua, a qualquer custo. Então & precisará minimizar o AAF, ainda quando este for necessário.

1. Quanto maior a possibilidade de esse AAF atingir as faces de & ou @, mais & terá necessidade de escolher uma estratégia mais hábil.
2. No entanto, nenhum & escolherá a estratégia menos arriscada do que o necessário (utilizará excessivo maneirismo), porque isto poderia indicar que o AAF é mais ameaçador do que realmente é.

O ser humano ficaria preso entre a necessidade de satisfazer a necessidade de preservar a face do outro e a imposição de cometer AAFs indispensáveis se não tivesse inventado estratégias para minimizar tais AAFs. Estratégias universais levam em conta três necessidades: a de comunicar certo AAF; a de ser eficiente ou urgente nesta comunicação; e a de, em tal contingência, manter a face de @ a qualquer custo.

Os tipos de AAFs que *ameaçam a face pessoal de @*, o ouvinte, indicando que &, o falante, não pensa em assegurar a liberdade de ação do @. Incluem:

- os que predicam um ato futuro de @ e, fazendo isto, pressionam @ para que faça (ou se abstenha de fazer) algo. Compreendem (a) ordens e pedidos; (b) sugestões, conselhos; (c) lembranças sugestivas; (d) ameaças, advertências e desafios. Em suma, & indica, com maior ou menor clareza, que ele, alguém mais ou alguma instituição irá punir @, a menos que ele faça o que & pretende.
- os que condicionam um futuro ato positivo de & para @ caso este faça algo. São (a) ofertas (& indica que quer que @ se comprometa, querendo ou não, a fazer o algo desejado, deixando @ em débito); (b) promessas (& se compromete a um ato futuro em benefício do @).

- os que predicam um desejo de & para @ ou sobre bens de @, colocando @ na opção entre proteger o objeto de desejo de &, ou dá-lo a &. É o caso de (a) elogios, cumprimentos, expressões de inveja ou admiração (& indica que gosta ou gostaria de ter algo do @); e (b) expressão de emoções forte (negativas) com relação a @, tais como inimizade, raiva, cobiça, sugestões diretas ou indiretas de que & está motivado a retaliar & ou mutilar/ danificar/confiscar os bens do @).

Atos que *ameaçam a face positiva de (@)*, indicando que o falante(&) não dá importância aos sentimentos de (@), suas necessidades etc. Figuram entre eles:

- os que mostram que o & tem uma avaliação negativa de alguns aspectos da face do @: (a) expressões de desaprovação, crítica, desdém ou ridículo; reclamações e reprimendas; acusações e insultos (& indica que não aprecia ou admite um ou mais dos desejos, atos, características pessoais, bens, crenças ou valores do @); (b) contradições ou discordância, desafios (& indica que pensa que @ está errado, desatinado, ou é irracional e desaprova tal erro).
- os que mostram que o & não se importa ou é indiferente à face positiva do @: (a) expressão violenta (fora de controle) de emoções, pelas quais & dá razão para que @ tenha medo dele, reaja da mesma forma ou se embarace; (b) irreverência, menção a tópicos tabu ou inapropriados no contexto, maneira pela qual & indica que não respeita os valores do @ nem teme os medos do interlocutor; (c) veiculação de más notícias sobre @ ou exposição ostensiva e vaidosa de boas notícias dele mesmo, & que evidencia dessa forma sua intenção de afligir @, ou de manifestar desprezo por seus sentimentos; (d) recurso a assunto perigosamente emocional ou sobre o qual há discordância (comumente em áreas como política, religião, liberação feminina), com o que se cria clima perigoso para a face de @.; (e) não cooperação tornada ostensiva numa atividade (por exemplo, interromper abruptamente

fala de @, negar-lhe seqüência ou mostrar desatenção), indicando que não se importa com as necessidades positivas ou negativas da face de @); (f) emprego termos de distinção e outras identificações que demarcam *status* no início de encontros, identificando mal @ de maneira ofensiva ou embaraçosa, seja intencional ou acidentalmente.

Alguns AAF ameaçam intrinsecamente as duas faces (positiva e negativa). É o caso de queixas, interrupções, ameaças, fortes expressões emocionais, pedidos de explicação pessoal. São todas situações em que a face do ouvinte está sob ameaça. Existem atos, no entanto, que primariamente *ameaçam a face do falante*. Incluem:

Atos que ofendem a face negativa de &:

- expressando agradecimento ou desculpas. (a) & aceita uma dívida, de forma a humilhar sua própria face; (b) & aceita agradecimento de @ ou desculpas de @, mas se sente compelido a minimizar o débito ou a transgressão do @. (“não foi nada”, “não fale disto”, são falas típicas); (c) ao desculpar-se, & indica que tinha uma boa razão para fazer o que fez ou não conseguiu fazer, em embutir uma crítica a @ ou, no mínimo, causar confrontação entre os pontos de vista dos dois;
- aceitando ofertas ou repreendendo: (a) & é constrangido a aceitar um débito e abusar da face negativa de @; (b) respondendo a um falseio de @, se & o torna visível pode causar embaraço em @; se deixa de registrar, frustra a si mesmo; (c) ao se comprometer a uma futura ação que não lhe agrada, pode tornar evidente sua relutância e, assim, ofender a face positiva de @.

Atos que prejudicam diretamente a face positiva de (&):

- desculpas: & indica que se arrepende de ter feito uma AAF e assim prejudica sua própria face, em certo grau – especialmente se a desculpa é ao mesmo tempo confissão; @ ficará sabendo da transgressão no pedido de desculpas e a AAF se agrava ao exprimir más notí-

cias: (b) admissão de culpa ou responsabilidade por ter feito ou não ter feito algo por ignorância de que se esperava que o fizesse ou soubesse fazer.

- aceitar um elogio: & pode ser sentir constrangido a menosprezar o objeto do elogio do @, prejudicando sua própria face; ou se sentir compelido, eventualmente contra a vontade, a elogiar @ em troca.
- colapso no controle físico de & sobre seu corpo, (escape físico, cair, tropeçar, etc.); (b) auto-humilhação, acovardamento: ação imprópria ou grosseira, contradição; (c) descontrole emocional, riso ou choro intempestivos..

4.3 Estratégias para minimizar efeitos dos AAF

Uma estratégia de grande confiabilidade é o silêncio, que, na pior hipótese, poupará a face de & e @, embora possa ter custo emocional para um ou outro. Não há comunicação, mas pode haver ressentimento. Em certas circunstâncias – micro-sociais, macro-sociais, políticas – como escreveu Wittgenstein em seu Tratado Lógico-Filosófico, “tudo que merece ser dito não pode ser dito”. Aqui trataremos de estratégias menos radicais.

1. NÃO SER DIRETO - Mais de uma intenção que pode ser atribuída a um ato. Assim, não pode ser imputado a & ter tido uma intenção em particular. Se diz: “Que desagradável, estou sem dinheiro, esqueci de ir ao banco hoje”, pode estar querendo que @ lhe empreste algum dinheiro, mas não se pode imputar a & ter pretendido isto. Numa negociação essa abordagem deve ser evitada porque dá margem a ambigüidade e torna o diálogo obscuro e pouco sujeito a uma direção. É possível, no exemplo dado, uma resposta como: “Esta é a décima vez que você me pede para lhe emprestar dinheiro”.

2. SER DIRETO (ON RECORD) – É o que mais interessa para o estudo da negociação. Aqui fica claro aos participantes a intenção do ato. Pode-se ser direto, sem adornos, sem reparos, dizendo claramente o que se quer ou pensa, fugindo da ambigüidade e se expressando da forma mais concisa possível. Aqui se encaixam todas especificações do capítulo anterior do Princípio Cooperativo de Grice. Existem várias formas de ser direto, todas ligadas às circunstâncias. O motivo é um só: o desejo de eficiência é maior que a necessidade de satisfazer a face do outro. Os imperativos, que nem sempre expressam comando ou império, são um claro exemplo: “Socorro”, “Cuidado”. Se o AAF evidencia-se se no interesse do @, sua essência ameaçadora se esvazia. É o caso dos conselhos simpáticos, avisos: “Cuidado, ele é poderoso”, “Você está mostrando o *sutien*”, “Os preços aqui são altíssimos”.

Pode-se ser direto - com algum tato - agindo de forma a “dar face” ao ouvinte. Pode-se neutralizar o potencial de prejuízo à face que o AAF implica, mediante adições que indicam claramente que não se deseja esse efeito e que & reconhece e respeita a personalidade (e sua evidência, a face) de @ e que ele -& - quer realizá-las:

1. POLIDEZ POSITIVA – é orientada para a face pública do @. Consagra” a face do @ pela indicação de que, em alguns aspectos relevantes, & quer o mesmo que @ . Exemplo: pode tratá-lo como membro de um grupo já existente ou então definido, amigo ou oponente respeitável, pessoa cujas necessidades, desejos e personalidade são conhecidos e apreciados.
2. POLIDEZ NEGATIVA – essencialmente baseada em atenuação. Consiste em garantias que & reconhece e respeita a face pessoal de @ e não irá (ou irá somente no mínimo possível) interferir na liberdade de ação de @. Caracteriza-se pela formalidade, com atenção aos aspectos específicos da auto-imagem do @, e fixando-se em que suas necessidades ou desejos não sejam tolhidos. São recursos usuais as desculpas por interferir ou transgredir;

deferências lingüísticas e não lingüísticas, como hesitações, paradas, redução do potencial ilocucionário do ato, mecanismos de despersonalização (como o uso das formas impessoais) e outros mecanismos atenuantes destinados a permitir a @, não se sentir ou aparece publicamente como fruto de coação.

É importante registrar algumas tensões decorrentes destas abordagens. A primeira delas é entre as necessidades da face pessoal de um ator e as de sua face pública.: Pode-se, ao mesmo tempo, querer não ser incomodado e gostar de receber sinais de admiração, cuidado ou zelo; de qualquer forma, na dúvida, é sempre mais seguro deixar o outro em paz, em lugar de cumulá-lo de expressões de consideração que podem ter efeito reverso. A segunda tensão diz respeito à polidez negativa: a contradição entre o desejo ou urgência de ser direto e a necessidade de buscar estratégias que evitem a impressão de estar impondo algo.

4.4 Manual prático da polidez

- **POLIDEZ POSITIVA (PP)** – dirigida à face pública do ouvinte.

Muitos aspectos dessa estratégia fazem parte do comportamento lingüístico entre pessoas íntimas. A única diferença será talvez certo maneirismo, indicando que, mesmo quando & não pode dizer, com sinceridade total, “quero o que você quer” poderá ao menos ser sincero ao evidenciar que quer que a face pública de @ seja poupada. O elemento de não sinceridade nessas expressões de aprovação ou interesse é compensado de certa forma pela honestidade da intenção básica.

É precisamente a associação com a linguagem íntima que dá força ao “arranjo”. Trata-se de uma “artimanha” social pela qual & indica que quer “se aproximar” de @. A estratégia deve ser usada equilibradamente, sobretudo em caso de negociações tensas, nas quais o menor sinal de insinceridade pode ter consequências graves.

Existem três mecanismos principais de polidez positiva:

1. BUSCA DE PONTOS COMUNS

1.1. em que & afirma similaridade com @, indicando que pertencem ao mesmo tipo de pessoa, que compartilham desejos, incluindo metas e valores: (a) & revela que uma necessidade, meta ou objeto desejado por @ é também de seu interesse. (expressões como “Que lindo vaso? De onde veio?” ou “Você cortou o cabelo!”; intervenções como “é claro”, “realmente”, “exatamente” “deixe que eu hoje cuido da limpeza”); (b) & coloca-se na mesma “turma” que o @, usando marcadores de identidade (em algumas línguas o ‘tu’ familiar em lugar de ‘vós’ ou ‘o senhor’; genéricos coloquiais como “cara”, “companheiro”, “querido” ou “irmão”; dialetos, gíria, apelido familiares ou afetivos, contrações ou elipses); (c) & afirma mesmo ponto de vista, opinião, atitude, conhecimento, empatia em tópicos seguros: meteorologia, beleza dos jardins, a incompetência da burocracia, a irritação de estar numa fila.

1.2. em que se usa a repetição enfática, demonstrando atenção e concordância emocional. Existem partículas que indicam acordo entusiástico como: “sim”, “uhm”, “verdade?”. (Por exemplo, em um diálogo, @: “João foi ao Rio ontem”; &: “Ao Rio, ehn!”). Recomenda-se o uso do afirmativo ‘sim’, em de ‘não’, ainda que haja discordância: “sim, mas...”. Em negociação, nunca se deve dizer não, ensina a sabedoria dos diplomatas. Há possibilidade de pseudo concordância, quando, por exemplo, se usa o *então*, pelo qual & aparenta estar concluindo um raciocínio do qual @ participou, embora, na verdade, possa propor o contraditório. Esta é outra estratégia muito usada em negociação.

1.3. em que se empregam *mentiras brancas*, & pode saber e @ desconfiar que se trata de uma mentira, mas a face do @ é salva. Por exemplo, em resposta ao pedido de empréstimo do telefone celular, “Não posso. O cartão pré-pago está quase acabando”. É aquilo que se chama “dar uma desculpa”

2. SIMULAÇÃO DE SIMILARIDADE

2.1. através de fofocas e cochichos – demonstra-se que & está dispondo do seu tempo e se esforça para estar com @, como sinal de amizade ou interesse. É uma oportunidade de elidir a agressividade do AAF falando por algum tempo de outro assunto. & reafirma seu interesse geral em @ e evidencia que não está aí simplesmente para fazer o AAF (pode até mesmo, por exemplo, trazer um presente).

2.2. através da operação ‘ponto de vista’ – usam-se dêixis (referências a tempo, lugar, pessoa do mundo relacional de @; troca-se a pessoa do discurso, falando como se fosse @ (“tivemos pouco tempo, não é?”, “agora vamos tomar o remédio”); utilizam-se intercaladas conativas, como “você sabe?”; usa-se oi presente histórico (“aí, chega o vendedor com aquele papo e eu digo que estava só olhando”); tratam-se tempos remotos como se fossem imediatos – recursos, enfim, da fala coloquial em que se alternam perspectivas.

2.3. através de piadas e brincadeiras – Neste caso, é preciso que haja um terreno comum de conhecimentos e valores, que permitam enfatizar essa partilha de experiências passadas. É o princípio da polidez basicamente aplicado quando & quer quebrar a formalidade ou mudar o plano de atenção, deixando @ à vontade.

3. EXPRESSÃO DE COOPERAÇÃO

3.1. afetar interesse – Neste caso, & assegura ou pressupõe que conhece e se interessa pelas necessidades de @, pressionando-o a cooperar: “Sei que você não gosta de interrogatórios, mas este vai ser apenas uma conversa – venha!”

3.2. formular ofertas, promessas - “Vou resolver isso que você está pedindo logo depois”, demonstra a boa intenção do & em satisfazer a face pública do @ - mesmo que o pedido não tenha possibilidade de ser atendido.

3.3. demonstrar otimismo – É o outro lado da moeda da manobra “ponto de vista”: & deve dar a entender que necessidades do @ são desejadas também por ele e que o ajudará a obtê-la. É o caso de intervenções como, por exemplo, “se você vai à solenidade, ponha o terno azul. É o mais elegante que você tem”. Ou de atos que minimizam uma transação: “Você não se incomoda se eu levar essa corda, não é?”

3.4. abusar da primeira pessoa do plural – usar ‘nós’, sempre que possível, de preferência a ‘eu’ e ‘você’. Por exemplo, “queremos um pouco de água, estamos certos?”. Na mesma linha, verificar com pedidos insignificantes o grau de cooperação atingido: “Me empresta o isqueiro?”

3.5. afirmar reciprocidade – Sempre que pertinente, deixar evidente que se trata de uma relação em mão dupla: “Farei x se você fizer y para mim”.

4. MATERIALIZAÇÃO DA SIMPATIA

Este procedimento se consubstancia com várias atitudes, desde a doação de presentes que atendem a necessidades reais ou simbólicas de @ (no entanto, com alto valor de uso mas pequeno valor de troca) até a oferta, em doses adequadas, daquilo de que @ se revela carente: cooperação, simpatia, respeito, segurança etc.

- **POLIDEZ NEGATIVA (PN)** – O objeto é a face pessoal do ouvinte.

Trata-se de rituais de evitação, respeito. Enquanto a polidez positiva é de livre alcance, a negativa é específica e focada. Quando se fala em polidez na cultura ocidental, o que vem à mente é a polidez negativa – um conjunto de estratégias lingüísticas muito elaborado e convencional. Os livros de etiqueta falam desta polidez. O objeto é minimizar a *imposição* do AAF. Pressupondo distância social, o falante usa a estratégia como um atalho que suprime esse afastamento

Os mecanismos principais são cinco:

1. ser direto, indiretamente – Uso de expressões indiretas convencionais que na verdade são diretas, em lugar das mais concisas, que soariam como ordens: “Você não poderia me passar o sal? = me passe o sal”.
2. não pressupor, pretender – fazer suposições mínimas sobre as necessidades de @, sobre o que é importante para ele. Demonstrar dúvida ainda quando se tem certeza: “creio que uma gangorra é uma espécie de brinquedo”; “João parece ser um verdadeiro amigo”... “parece que João está vindo”. “fico imaginando se João viajou” (sabe-se que viajou). “depois de toda essa conversa, talvez você queira um refrigerante.”
3. dar escolhas, não fazer imposições – Valorize formas de expressão como “você poderia abrir a porta?”, “por acaso não tem um lápis?”, “talvez você não se importe em...,” Em caso de imposição indispensável, procura-se minimizar a ordem com fórmulas gentis e respeitosas: “Só dei uma passadinha para pedir a você que...”, “fico até encabulado de lhe pedir, mas o pessoal gostaria que você ...”
4. Evitar procedimentos invasivos - & indica hesitação, relutância em invadir a face pessoal do @: (a) pedindo desculpas: “Desculpe, mas...”; (b) admitindo a invasão: “sei que estou sendo chato, mas..”; (c) confessando relutância: “normalmente não lhe pediria isto, mas...” (d)

dando um motivo maior: “não consigo imaginar ninguém mais que poderia...”; (e) despersonalizando o ato solicitado: “é preciso que...”; “seria desejável...”; “espera-se que (espero)”; “esta carta tem que ser digitada agora” (por você para mim); “não se deve fazer isto” (você não deve...)”; “passageiros devem usar o cinto de segurança.”

5. Oferecer compensação parcial pelo AAF. Não se deve deixar @ na condição de devedor de algum bem ou favor: “Não tem problema; eu ia mesmo que ir para lá” (ainda quando não seja o caso).

4.5 Fatores de escolha das estratégias

O uso estrito das máximas de Grice oferecem algum risco em determinadas situações. Uma frase como “está bem abafado aqui, não é?” pode ser ignorado tranquilamente, frustrando-se a esperada expectativa de que @ abra a janela. A ausência da resposta pretendida será eventualmente uma atitude de afirmação de rebeldia, sem que @ possa ser imputado por isso.

Em certos casos, pode-se ter que violar as máxima da relevância, da quantidade, da qualidade (comentar “linda vizinhança”, para uma casa ao lado de cemitério) ou do modo, preferindo a vagueza (“Parece que talvez alguém andou bebendo demais”).

Em regra, os “lucros” variam de acordo com a estratégia adotada:

A – Ao ser direto, & pode obter vantagens. Pode mobilizar a opinião pública ou dos circunstantes contra @ ou em apoio a si mesmo; ganhar crédito por sua honestidade ao indicar que confia em @; evitar o perigo de ser tido como manipulador ou ser mal entendido. Tem, enfim, a oportunidade de reaver o esforço que investiu na AAF.

B – Ao ser indireto, & pode ser visto como cuidadoso, não coercitivo; evitar a responsabilidade por algum prejuízo de @; testar melhor os sentimentos de @ com relação a ele (por exemplo quando, ao comentar “Como está quente aqui!” @ se dispõe a abrir a janela). Constatar a cooperação de @ é freqüentemente objetivo instrumental importante.

C – Ao ser indireto com polidez positiva, & pode assegurando a @ que o considera, e que partilham desejos comuns. A garantia de amizade pode reduzir a ‘taxa de dor’ de uma crítica. Outra vantagem é que & suprime ou minimiza a “dívida” que a AAF implica (em oferecimentos e pedidos) referindo-se – indiretamente – à reciprocidade nas rocas entre os dois.

D – Ao ser indireto com polidez negativa, & se esquia – ou minimiza – uma dívida futura. Pode manter a distância social, dar uma “saída” para @ (por exemplo, ao assegurar que não espera que @ aceite a oferta ou pedido, minimiza o desgaste da relação diante de uma resposta negativa).

Estratégias positivas e negativas podem ser (e com freqüência são) misturadas. Por causa disto – como servem de acelerador e freio no relacionamento, modificando a interação a todo instante – os interlocutores fazem avaliações constantes, atuando com rapidez e refazendo estratégias de maneira contínua. É como se houvesse uma referência *default*, um sistema de variantes definido e, aplicado sobre ele, uma sintonia fina.

Os autores propõem o seguinte cálculo sobre a seriedade de um AAF

$$W_x = D (&, @) + P (&, @) + R_x$$

Onde: W_x é o valor numérico que mede a importância de um AAF; D é o valor que mede a distância social entre o falante e o ouvinte; P é a medida do poder que o ouvinte tem sobre o falante; R_x é o valor que mede o grau em que o AAF está classificado em termos de imposição na cultura específica em que o evento ocorre.

Todas as três dimensões (P.D.R) contribuem para a seriedade de um AAF e, assim, a função determina o nível de polidez em que AAF será comunicado, sendo os outros fatores equivalentes: **1ª dimensão**: a distância social. Dois brasileiros que se tratam com formalidade num encontro casual nas ruas de São Paulo podem muito bem se abraçar efusivamente, fato inusitado ou imoral em outras partes; **2ª dimensão**: Poder - numa palestra quando um palestrante sai de seu campo de especialidade a linguagem muda, tornando-se menos assertiva; **3ª dimensão**: Ranking de imposições - pelo menos na cultura ocidental, pedir cem reais é mais intenso ou grave do que pedir uma moeda de 25 centavos.

Em casos de pequenas imposições (como pedir fogo, horas ou informação sobre direção na rua), sendo P e R constantes e pequenas, só o fator D que torna os dois pedidos diferentes, entre “desculpe-me, você por acaso sabe que horas são?” e “tem as horas, cara?”

Se P é variável e D e R constantes (e de pouco valor), a variação seria como “O senhor se incomodaria se eu fumasse?” e “Algum problema em fumar?”

Exemplificando com R variável: “Por favor, estou tremendamente envergonhada por ter de incomodá-lo, mas existe a possibilidade de me emprestar o suficiente para a passagem de ônibus para eu voltar para casa? Perdi minha bolsa e não sei o que fazer...” e “Heim meu!, tem um troco aí?”

Brown e Levinson realizaram seus estudos em diversas culturas: o inglês dos dois lados do Atlântico, o tzeltal (língua maia falada em Chiapas/México), o tamil do (sul da Índia), e fizeram investigações ocasionais com os japoneses e malgaxe, entre outras. Constataram que há culturas baseadas na polidez positiva e outras na negativa. Nas positivas, o nível geral do fator W_x tende a ser baixo, as distâncias sociais não são grandes e se constroem sobre fronteiras insuperáveis; imposições são vistas menos relevância e o poder relativo não é muito grande. Contrastam com culturas de polidez negativa (britânicos, japoneses, brâmanes da Índia).

Existem também diferenças subculturais, relacionadas a classes e estamentos. No geral, em sociedades complexas, os grupos dominados têm cultura de polidez positiva e os grupos dominantes de negativa. Críticas podem ser um AAF muito agressivo em culturas onde se exalta o sentimento de vergonha. Elogios podem ser ameaçadores numa sociedade onde a inveja é temida como ameaça ou tabu.

A escolha da estratégia a ser adotada depende dos ganhos que o falante espera ter:

	Sem esforço, clareza	Satisfazendo face positiva de @	Satisfazendo face negativa de @	Escolha quando o perigo à face é
1) Forma direta, clara, concisa	Maior			Menor
2) Polidez positiva		Maior	Menor	
3) Polidez negativa				
4) Forma indireta	Menor	Menor	Maior	Maior

À medida que W_x aumenta um agente racional tenderá a escolher uma estratégia de baixo para cima da tabela (4,3,2,1), este agente escolherá o menor risco possível com “estranhos” (valor alto de D) e “membros dominantes” (valor de P alto) quando fizer sérias imposições.

Este agente não escolherá sempre a estratégia de menor risco porque ela implica num esforço maior e perda de clareza; porque talvez deseje satisfazer outros desejos perenes de @ - face positiva – e mais importante - porque esta estratégia pode indicar a @ que o AAF é mais ameaçador do que é na realidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por bases sólidas e amplas para resolução de conflitos não pára. Neste trabalho observamos que alguns pontos de partida já estão estabelecidos. Por exemplo a diferenciação do que são necessidades básicas e do que são os interesses em sentido amplo das partes em conflitos. Com Maslow reforça as motivações básicas do ser humano devem estar satisfeitas e não devem ser negociadas. O que pode ser negociado são os ‘interesses’ - o conjunto do que pode ser negociado por um dos lados sem ameaçar suas necessidades básicas.

Com a teoria dos Jogos pode-se observar que toda negociação acontece em dois níveis: o substantivo, relacionado à essência da discussão, à sua materialidade, e associado à tomada de decisão racional; e o emocional, em que interferem freqüentemente crenças quanto ao que é ou não negociável em determinadas circunstâncias.

A estrutura cilíndrica de Taylor (2002) reforça estes pontos nos revelando que os negociadores utilizam comportamentos comunicativos de barganha durante situações de conflito que começam com a recusa em se comunicar, passam por uma fase altamente emocional (distributiva) e podem chegar a uma orientação mais racional (integrativo). Em cada um destes três níveis a comunicação se desdobra em torno de três temas qualitativos a respeito de seus interesses pessoais: o objetivo (instrumental) , e os expressivos (identidade e relacional). Soma-se a isto que estes temas variam ainda a nível de intensidade do que é expressado o que pode levar a crise a seu apaziguamento ou escalada. Os indivíduos envolvidos numa disputa ajustam e reajustam suas posições durante a negociação, baseados no que o outro lado faz e no que se espera que faça.

Geralmente nas crises temos dificuldade em processar informação e em nos comunicar eficientemente, dadas as pressões características destas situações. O desempenho de quem

negocia é afetado por isto e não deve se apoiar apenas em competências inatas. Por isso um negociador deve ter um conhecimento formal do que é a comunicação interpessoal, o diálogo, afim de que possa tornar o processo de interação um pouco mais calculado, focado – de certa forma, substituindo emoção por inteligência –, pois é através da comunicação clara e acurada que se tem mais chances de resolver um conflito. Entender isso no caso de um diálogo conflituoso é muito importante, porque além da urgência natural do diálogo- um fala e outro responde – estamos lidando com risco e como vimos nossas escolhas nem sempre são as mais eficientes.

Grice (1991) nos mostrou que o diálogo é um caso especial de comportamento racional. O Princípio Cooperativo que insiste em critérios objetivos de interação, nos dá condições de entender o que dizer ou não dizer, principalmente no que se refere a materialidade, os interesses, as questões objetivas de um conflito.

Com a “polidez” o negociador aprende a prestar atenção a necessidade humana de salvar a cara – projetando sua capacidade controle da situação da forma mais discreta possível e ao mesmo tempo mantendo a sua autoridade – não empurrando o sujeito para baixo do cilindro de Taylor (2002) e assim conseguindo em troca respostas mais cooperativas. E aqui é importante o estudo dos princípios da polidez para não avançarmos o sinal no que se refere a elas durante o diálogo conflituoso. Todo o resto, o que não ameaçar as necessidades básicas, seria classificado como ‘interesses’ e é este o conjunto que pode ser negociado. E aqui o Princípio Cooperativo opera perfeitamente.

Seria interessante ver o modelo de Taylor (2002) aplicado em cenário diferente, analisando se há modificações sobretudo culturais. E observar como os princípios da pragmática comunicativa (o Cooperativo e de Polidez) permitem a realização destas manobras por dentro do cilindro de forma racional, estudada, deliberada, calculada.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Arte Retórica e Arte Poética**. Rio de Janeiro: Edições Ouro. Tecnoprint.

ARNAULD; LANCELOT. **Gramática de Port-Royal**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

AUSTIN, J.L. **Sentido e Percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

BERLO, David K. **O processo da Comunicação**. Martins Fontes: São Paulo, 1999.

BOWER, Deborah M.S; PETTIT, Gene. The Albuquerque police Department's Crisis Intervention Team. **FBI Law Enforcement Bulletin**, fev. 2001, p. 1-16.

BOWLES, Samuel. Cooperation, Reciprocity and Punishment in Fifteen Small-Scale Societies. **American Economics Review**, may 2001, p. 15-21.

BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert. **Social Capital and Community Governance**. Disponível em <<http://www.unix.oit.umass.edu/~bowles>>. Acesso em: jan. 2004.

_____. **The Origins of Human Cooperation**. Disponível em: <<http://www.unix.oit.umass.edu>>. Acesso em: 24 jul. 2002.

BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert; BOYD, Robert; FEHR, Ernst. Explaining Altruistic Behaviour in Humans. **Evolution and Human Behaviour**, v. 25, 2003, p. 53-172.

BRASHERS, Dale E. Communication and Uncertainty Management. **International Communications Association Review**, 2001, p. 477-49.

BRETON, Philippe. **A Argumentação na Comunicação**. São Paulo: Edusc, 1999.

BROWN, Penelope; LEVINSON, Stephen C. **Politeness – Some Universals in Language Usage**. University Press, Cambridge, UK 2002.

BURGOON, Judee K.; WHITE, Cindy H. Adaption and Communicative Design Patterns of Interaction in Truthful and Deceptive Conversations. **Human Communication Research**, v. 27, n. 1, jan. 2001, p. 9-37.

BURGOON, Judee K.; BULLER, David B.; FLOYD Kory; GRANPRE Joseph. Deceptive Realities. **Communication Research**, v. 23 n. 6, dez. 1996, p. 724-748.

CHOMSKY, Noam. **Aspects of the Theory of Syntax**. Cambridge, USA. MIT Press, 1970.

COLMAN, Andrew M. Cooperation, Psychological Game Theory, and Limitations of Rationality in Social Interaction. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 26, 2003, p. 139-198.

DIJK, Teun Van. **Cognição, Discurso e Interação**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

FEHR, Ernst; GÄCHTER, Simon. Altruistic Punishment in Humans. **Nature**, v. 415, jan. 2002, p. 137-140.

FELDMANN, Theodore B. Characteristics of Hostage and Barricade Incidents: Implications for Negotiation. **Strategies and Training Journal of Police Crisis Negotiations**, v. 1, n. 1, 2001.

GRICE, Paul. **Studies in the Way of Words**. London: Harvard University Press, 1991.

HAMMER, Mitchell R. World Destruction—A Cultural Analysis of a Threat Communiqué. **FBI Law Enforcement Bulletin**, set. 2002, p. 8-14.

IDATTE, Paul. **Chaves da Cibernética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

ILO/OIT. Disponível em:

<<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>>. Acesso em: jan. 2004.

KERSTEN Gregory E.; CRAY David. Perspectives on Representation and Analysis of Negotiation: Towards Cognitive Support Systems. **Group Decision and Negotiation**, v. 4,5,6, 1996, p. 433-468.

LAGE, Nilson. **Ideologia e Técnica da Notícia**. Florianópolis: Insular, 2001.

_____. **Controle da Opinião Pública**. Petrópolis: Vozes, 1998.

MAINGUENEAU, Dominique. **Os Termos-Chave da Análise do Discurso**. Lisboa: Gradiva, 1997.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Análise da Conversação**. São Paulo: Ática, 2001.

MASLOW, H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, n. 50, 1943, p. 370-396.

MORREALE, S.P.; OSBORN, M.M; PEARSON, J.C. Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of a Discipline. **Journal of the Association for Communication Administration**, v. 29, p. 1-25.

NOESNER, GARY W. Negotiation Concepts for Commanders. **FBI Law Enforcement Bulletin**, jan. 1999, p. 6-14.

NOWAK Martin A.; KRAKAUER David C. The Evolution of Language. **Proc. Natl. Acad. Sci. USA**, v. 96, jul. 1999, p. 28-33.

PEIRCE, Charles S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1995.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da Argumentação – A nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PINKER, Steven. **O Instinto da Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

REGINI, Chuck. Crisis Negotiations Teams. **FBI Law Enforcement Bulletin**, nov. 2002, p. 5-8.

ROGERS, Carl; FARSON, Richard E. **Communicating in Business Today**. Disponível em: <<http://www.centerfortheperson.org/10.html>>. Acesso em: jan. 2004.

SALA, Michael E. Conflict Resolution, Genetics an Alchemy – The Evolution of Conflict Transmutation. **OJPCR - The Online Journal os Peace and Conflict Resolution**, n. 33, outono 2000.

SAPOLSKY, Robert M. Cheaters and Chumps: game theorist offer a surprising insight into the evolution of fair play. **American Museum of Natural History**, v. 2, jun. 2002.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Lingüística Geral**. Porto, Coimbra, 1975.

SEARLE, John R. **Intencionalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

SHANNON C.E. **Mathematical Theory of Communication**. 1949, paper cópia do original distribuído eletronicamente pela empresa AAT. Disponível em: <<http://cm.bellabs.com/cm/ms/what/shannonday/paper.html>>. Acesso em: jun. 2000.

SIMON, Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. LXIX, fev. 1955, p. 99-118.

SLOVIC, Paul. **The Perception of Risk**. London: Earthscan Publications Ltd., 2001.

SPERB, Dan; WILSON, Deirdre. **Relevance–Communication & Cognition**. Oxford, UK. Blackwell Publishers Ltd., 1995.

SPILLMANN, Kurt R. Von Krieg und Frieden - Of War and Peace. **Zurich Center for Security Studies**, n. 665, jul. 2002.

TAYLOR, Paul J. A Cylindrical Model of Communication Behavior in Crisis Negotiations. **Human Communication Research**. v. 28, n. 1, jan. 2002, p. 7-48.

TEORIA DOS JOGOS: Disponível em: <<http://williamking.www.drexel.edu/top/eco/game/preface.html>>. Acesso em: nov. 2003.

URY, Wiliam; SMOKE, Richard. Anatomy of a Crisis. **Negotiation Theory and Praticce - Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School**, 1991, p. 47-54.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON Don D. **Pragmática da Comunicação Humana**. Cultrix, 1978.

WEEDWOOD, Barbara. **História Concisa da Lingüística**. São Paulo: Parábola Editorial, 2002.

ANEXOS

Anexo A - Dados suplementares para entendimento dos gráficos

Eis o detalhamento das atitudes descritas no modelo de Taylor

A - declarações de recusa em negociar

acusa – desafia algo dito ou não feito pelo opositor (“você nunca vai estar pronto”)

nega – tentar levar a interação para longe do que está sendo tratado, direta ou disfarçadamente mudar o foco da discussão (“não quero falar sobre isto”)

recusa – não aceita acusação feita pelo oponente. Esta recusa não é acompanhada de uma explicação (“não, você está mentindo. Não fiz isto”)

inação – não dialoga apesar das oportunidades. Registra-se quando indivíduo não responde em três ocasiões sucessivas.

interrompe – contínua interrupção do opositor. Registra-se depois de acontecer duas vezes num diálogo consecutivo.

resposta negativa – réplicas curtas que têm tom negativo ou de pouco caso e seriam desnecessárias na resposta às demandas ou ofertas do opositor.

provoca – tentativa aberta de desafiar opositor. (“fique com sua porcaria de escolha”)

desdiz – volta atrás do que havia sido combinado anteriormente, independente de explicar ou não sua mudança de atitude (“na verdade não quero fazer aquilo”)

muda – termino da discussão mudando de assunto (“bom, você perguntou sobre os cigarros?”)

submisso – apatia, falta de entendimento, ou inabilidade de lidar com os eventos de uma crise com reféns (“não sei se atiraram na polícia ou não”)

B - declarações distributivas

alternativa – proposta de uma concessão ou solução que não tinha sido previamente considerada durante a negociação.

apelo – pedido sincero para o outro lado reconsiderar, alterar sua atitude atual, sem sugerir sacrifício pessoal (“por favor, por favor, não faça nada absurdo”)

compromisso – expressa compromisso com um assunto ou posição particular

crítica – críticas ao comportamento ou habilidades do oponente, acompanhada de uma explicação para tal julgamento.

demanda – expressão forte de um favor ou concessão desejada do oponente (“quero falar com minha esposa”).

desculpas – aceitação dos pedidos de desculpas do oponente com o objetivo de atenuar as circunstâncias. O negociador pode reconhecer que seu comportamento é negativo, mas nega a responsabilidade única pelo evento. (“nós, nós tentamos o José já e, ah, o José não tem telefone e não está em casa”)

irreverência – uso de juramentos obscenos ou outra linguagem indecente (“merda”)

insulta – comentários degradantes dirigidos ao oponente (“você me parece um cara muito frouxo”)

justifica – explicação de uma ação passada ou futura. [Esta variável é computada quando o negociador admite responsabilidade, mas rejeita a idéia de que o comportamento é negativo.] Justificar e se desculpar são opostos em termos de admissão de responsabilidade (“não tenho certeza que passa pela janela. É um pacote bem grande”)

eu positivo – jactar-se abertamente sobre a superioridade de sua habilidade pessoal ou situação atual em comparação com a habilidade do oponente (“eu ainda não menti para você”)

rejeita pedido – (“Não vou fazer isto”)

rejeita oferta – sem considerar um compromisso ou alternativa integrativa (“não, não, eu não quero isto”)

ameaça – Ameaça de uma ação punitiva se o oponente aceder. (“vou atirar em outro refém se você não fizer o que mandei em 45 minutos”)

C - Declarações integrativas

aceita oferta – aceitação de uma oferta conciliatória do oponente (“está bem. Me deixe resolver isto”)

concorda – expressa concordância com o que o oponente disse.. (“está certo – você está correto nisto”)

seduz – esforços para evidenciar o quanto aceder às demandas irá agradar outras pessoas, como membros da família, e levará a um aumento da satisfação pessoal. (“você não só fere a si mesmo, você fere aqueles que amam você”)

desculpas– arrependimento direto de ações anteriores (“sinto muito, eu verdadeiramente não ouvi você”)

comunga – alusão a similaridades entre si e o oponente em termos de atitudes, crenças ou comportamentos (“ao menos entendemos do mesmo modo”)

cumprimenta – elogio à atitude ou comportamento do oponente. (“você também agiu bem”)

aceita demanda – concessão ativa a demanda ou requisição do oponente (“está bem, vou arranjar a comida que você quer”)

compromissa – sugestão de um grupo particular de concessões mútuas como uma alternativa para acomodar as ofertas ou demandas do oponente (“deixarei sete sair e mais tarde outros sete”)

confia – declaração de que acredita na habilidade do outro para agir de uma maneira (“não preciso perguntar pra ele. Eu conheço você”)

desencoraja – dissuasão do outro quanto a um ponto de vista particular ou de agir de determinada maneira (“não existirá crime se você não fizer isto”)

empatiza – entendimento simpático ou concessivo de explicações ou sentimentos comunicados pelo oponente sobre sua situação atual (“sei que você está cansado, você tem estado acordado um tempão”)

encoraja – encorajamento ativo a que o oponente adote perspectiva particular ou tome uma ação já discutida (“você terá três refeições completas por dia, você estará confortável”)

humor – tentativas de fazer rir ou sorrir para aliviar o tom da negociação.

integrando – propostas de solução ou formas de interação benéficas para ambos. (“deixo a mulher sair se você me arranjar umas cervejas e cigarros”)

eu negativo – autocrítica do comportamento pessoal ou habilidade. Mostrada freqüentemente como admissão indireta de uma má ação pessoal (“eu estraguei tudo”)

oferta – proposta de bens ou sentimentos que precede qualquer pedido (“você quer que eu veja se te consigo um tanque de oxigênio?”)

promete – explícita e sincera confirmação de que uma declaração anterior era válida, especialmente ao referir-se à execução de uma ação particular (“prometo que nossa intenção não é ferir os reféns”)

confirma – esforços para restaurar a confiança do oponente ou confirmar novamente uma opinião particular ou um fato questionável sobre a situação atual (“o helicóptero estará aqui em apenas alguns minutos”)